



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**PERSPECTIVAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM  
PROPRIEDADES FAMILIARES PRODUTORAS DE LEITE**

Leonardo Luis Wink

Lajeado, novembro de 2017

Leonardo Luis Wink

## **PERSPECTIVAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR EM PROPRIEDADES FAMILIARES PRODUTORAS DE LEITE**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale Taquari - UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Cândido da Silva Cyrne

Lajeado, novembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

Inicialmente, a Deus, por proporcionar-me a realização deste sonho.

Aos meus pais, Loiva e Gerson, que através do apoio emocional, psicológico e financeiro, foram e são os responsáveis por todas as minhas conquistas pessoais e profissionais.

Aos professores Fernanda Cristina Wiebusch Sindelar e Carlos Cândido da Silva Cyrne, os quais me orientaram durante a elaboração do TC1 e TC2 respectivamente, sempre disponíveis quando necessitei de auxílio e fornecendo prontamente ajuda para resolução das minhas dificuldades.

Aos demais professores e colegas da graduação, por todos os momentos, conhecimentos e experiências compartilhadas.

Às famílias que prontamente aceitaram disponibilizar de seu tempo para participar das entrevistas, sempre demonstrando muita receptividade e hospitalidade.

À Secretaria Municipal da Agricultura, que através do secretário José Adão Braun forneceu informações muito importantes para a elaboração deste estudo.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos e demais familiares, que me apoiaram e entenderam a minha ausência em determinados momentos nesta reta final.

## RESUMO

O Brasil se destaca no cenário internacional por sua grande capacidade produtiva no agronegócio, sendo inclusive líder mundial na exportação de leite e derivados, grãos e carnes. Por trás desta produção se destaca a agricultura familiar, responsável por 70% da produção dos alimentos consumidos no país. O Vale do Taquari representa muito bem essa realidade, pois as propriedades rurais apresentam estrutura familiar atuando principalmente com a atividade pecuária. Dentre os municípios do Vale do Taquari destaca-se Estrela, maior bacia leiteira da região. Por se tratarem de propriedades familiares, a continuidade da atividade de bovinocultura leiteira no município depende do acontecimento da sucessão familiar, processo que ocorre sob influência de inúmeros fatores. O objetivo foi analisar as perspectivas da sucessão rural em propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela. Por este motivo, optou-se em realizar uma pesquisa de campo de caráter exploratória, qualitativa. Utilizando critérios de seleção como localidade, empresa para quem fornece a produção, volume de produção e existência de ao menos um possível sucessor, foram selecionadas treze propriedades rurais familiares produtoras de leite como amostra, nas quais pais e filhos foram entrevistados. Como resultados, conclui-se que a saída das mulheres das propriedades é um cenário preocupante, os investimentos feitos nas propriedades, principalmente através dos recursos do PRONAF, demonstram-se o grande motivador para os sucessores permanecerem na propriedade, a ineficiência das políticas públicas municipais no incentivo a sucessão familiar, a falta de gestão dos pais em relação a programação de férias e remuneração para os membros da família e a consciência dos produtores de que os investimentos em avanço tecnológico são fundamentais para que ocorra a continuação da atividade.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar. Bovinocultura leiteira. Sucessão familiar. Gestor. Sucessor.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Cinco principais setores do agronegócio.....	16
Quadro 2 – Comparação entre os modelos de agricultura.....	23

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Caracterização das propriedades.....	43
Tabela 2 – Caracterização dos gestores.....	45
Tabela 3 – Caracterização dos sucessores .....	47
Tabela 4 – Endividamento das propriedades .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EMATER	Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MCR	Manual do Crédito Rural
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PIB	Produto Interno Bruto
Pnater	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
Proagro Mais	Programa de Garantia da Atividade Agropecuária da Agricultura Familiar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAMP	Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor
RBA	Receita Bruta Agropecuária
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
VAB	Valor Adicionado Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tema .....	11
1.2 Delimitação do estudo .....	11
1.3 Definição do problema.....	11
1.4 Objetivos .....	12
1.4.1 Objetivo geral .....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Justificativa.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Agronegócio .....	15
2.2 Modelos de produção .....	18
2.3 Empreendimento familiar .....	19
2.4 Agricultura familiar .....	20
2.4.1 Características e desafios da agricultura familiar .....	22
2.4.1.1 Políticas públicas .....	24
2.4.1.2 Qualidade de vida.....	26
2.4.1.3 Planejamento e gestão das propriedades .....	27
2.4.1.4 Sucessão familiar .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 Tipos de pesquisa .....	31
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	31
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem .....	32
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos .....	33
3.2 População alvo do estudo .....	35
3.3 Plano de coleta de dados .....	35
3.3.1 Validação do roteiro de questões .....	36
3.4 Plano de análise de dados.....	36
3.5 Limitações do método .....	37
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ESTRELA E A ATIVIDADE DE BOVINOCULTURA LEITEIRA.....</b>	<b>38</b>



<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>41</b>
5.1 Caracterização das propriedades .....	41
5.2 Caracterização dos gestores.....	45
5.3 Caracterização dos sucessores .....	46
5.4 Políticas públicas que beneficiaram as propriedades .....	49
5.5 Fatores que influenciam na qualidade de vida dos membros das propriedades familiares produtoras de leite.....	52
5.6 Gestão e investimentos nas propriedades .....	54
5.7 Sucessão familiar nas propriedades .....	62
5.8 O futuro da profissão .....	74
 <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	 <b>79</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>84</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>89</b>
APÊNDICE A – Roteiro de questões aplicado aos gestores .....	90
APÊNDICE B – Roteiro de questões aplicado aos sucessores.....	92

## 1 INTRODUÇÃO

A produção agropecuária sempre teve importância para a subsistência da população mundial, afinal, a produção de alimentos é gerada nesse setor. As atividades rurais surgiram desde o início da humanidade, através do cultivo de culturas e da criação de animais. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial que ocorreu um processo de modernização impactante nas práticas de produção, as quais se tornaram mais técnicas e permitiram uma ampliação dos resultados.

Muito disso ocorreu pelo fato das propriedades passarem a produzir não somente para o seu sustento, mas também como forma de auferir renda com a comercialização de seus produtos. Diante disso, também surgiu a necessidade de novos investimentos, tanto em tecnologia (máquinas, equipamentos, sistemas de informação, etc.) quanto em matéria prima (fertilizantes, sementes, concentrados, etc.).

Com o avanço e desenvolvimento das atividades rurais, o setor agropecuário passou a ter maior representatividade na economia mundial. E no Brasil a situação não é diferente. Pode-se afirmar inclusive que o Brasil é um dos países com maior potencial de desenvolvimento e geração de receita no setor, considerando que já é líder na produção de leite e derivados, grãos e carnes (CALLADO, 2008).

Neste contexto, vale ressaltar a importância da agricultura familiar. A agricultura familiar é o conceito dado às propriedades rurais que atuam com a mão de obra da família. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), divulgados através do Censo Agropecuário de 2006, a representatividade

das propriedades familiares era de 84,4% do total de estabelecimentos agropecuários no Brasil. O Portal Brasil divulgou ainda em 2015 que 70% dos alimentos produzidos no país são provenientes da agricultura familiar.

O Vale do Taquari faz parte dessas estatísticas. Trata-se de uma região muito diversificada em relação as atividades rurais, mas tendo como seu forte a pecuária. As principais atividades executadas no Vale são a bovinocultura leiteira, suinocultura e avicultura (estas duas últimas principalmente através do sistema de integração), sendo que o fornecimento da produção ocorre principalmente para cooperativas e empresas privadas.

Dentre as atividades destaques da região, tem-se um município que se diferencia no setor leiteiro. Estrela possui a maior bacia leiteira do Vale do Taquari, sendo representada por aproximadamente 400 (quatrocentos) produtores, os quais produzem aproximadamente 115.000 litros de leite por dia, segundo dados da Secretaria Municipal da Agricultura de Estrela.

As propriedades de leite, assim como as empresas, possuem seus gestores, geralmente representados pelo membro mais experiente da família. Naturalmente, algum dia estes gestores serão substituídos e a tendência é que isso ocorra através de seus herdeiros em um processo chamado de sucessão familiar. A sucessão familiar pode ser compreendida de acordo com Silvestro et al. (2001) como a passagem da gestão da atividade para a próxima geração, através da transferência patrimonial, da continuidade das atividades desenvolvidas e da saída do atual gestor da administração das atividades.

No entanto, este processo que deveria ocorrer de forma natural, pode apresentar conflitos, os quais podem resultar em uma não continuidade das atividades, comprometendo a produção. Afinal, depois que os herdeiros saem da propriedade em busca de novas oportunidades, dificilmente retornam para substituir seus pais. Diante disso, esta pesquisa investigou aspectos associados ao processo de sucessão familiar, conforme tema, problema e objetivos apresentados a seguir.

## **1.1 Tema**

O trabalho tem como tema a sucessão familiar, sendo este um dos assuntos mais debatidos no meio rural atualmente diante do êxodo rural que abala as estruturas familiares e coloca em risco a continuidade das propriedades rurais familiares.

## **1.2 Delimitação do estudo**

Visando investigar as perspectivas da sucessão familiar em propriedades rurais produtoras de leite no município de Estrela, utilizou-se para fundamentação teórica autores que abordam o agronegócio, a agricultura familiar, a bovinocultura de leite, os empreendimentos familiares, indicadores de gestão de empreendimentos familiares e indicadores de qualidade de vida.

O estudo foi realizado em propriedades de leite em atividade no município de Estrela, nas quais o atual gestor possui um herdeiro ou mais com potencial para assumir a gestão. O período de estudo foi o segundo semestre de 2017.

## **1.3 Definição do problema**

Conforme apresentado anteriormente, existe um fenômeno influenciando o processo de continuidade das atividades de propriedades rurais familiares. O êxodo rural vem ocorrendo principalmente quando os jovens saem das propriedades para os centros urbanos em busca de novas oportunidades.

Existem vários fatores que podem influenciar na decisão do jovem deixar a propriedade, considerando ainda que cada atividade possui suas particularidades. Entre os motivos já conhecidos estão a falta de mão de obra, rotina, remuneração, falta de incentivos, entre outros. Mas considerando estas particularidades e a diversidade de atividades agropecuárias executadas no município de Estrela, não se sabe de fato quais são os fatores determinantes para o processo de sucessão ocorrer em cada atividade.

Em Estrela já há propostas de incentivo a sucessão familiar, as quais são coordenadas principalmente pela Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS), Secretaria Municipal da Agricultura, Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) e também algumas cooperativas que compram a produção dos produtores.

Como exemplo, pode-se citar uma ação realizada pela Secretaria Municipal da Agricultura de Estrela no ano de 2014, na qual todo jovem produtor de até 35 anos de idade que tomasse crédito de investimento pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), teria o juro da operação ressarcido perante o pagamento das parcelas em dia. Claramente se tratou de uma tentativa para incentivar a realização de novos investimentos visando a permanência dos jovens na propriedade.

Porém, estas ações parecem não surtir muito efeito e a situação continua preocupando produtores e empresas do município e região. Diante do exposto, o presente trabalho responderá o seguinte problema: Quais as perspectivas da sucessão rural em propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela?

## **1.4 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar as perspectivas da sucessão rural em propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Conhecer a opinião dos produtores em relação às políticas públicas aplicadas ao setor leiteiro;
- b) Identificar fatores de influência na qualidade de vida dos membros da propriedade rural familiar;
- c) Analisar a influência do grau de investimento em avanço tecnológico no processo de sucessão familiar;
- d) Identificar os fatores que influenciam no processo de sucessão familiar na propriedade rural;
- e) Investigar a visão dos gestores das propriedades e seus possíveis sucessores sobre a profissionalização das atividades agropecuárias.

### **1.5 Justificativa**

A sucessão rural nas propriedades familiares produtoras de leite de Estrela é um assunto que merece atenção, visto que o setor possui grande representatividade na geração de receita para o município, considerando ainda ser fonte de geração de um alimento utilizado em inúmeras dietas através de sua forma primária e derivados. Além disso, o cenário apresentado neste trabalho poderá servir de embasamento para outros municípios da região do Vale do Taquari, visto a similaridade de suas atividades agropecuárias.

Com este estudo, os órgãos públicos responsáveis pela gestão do setor agropecuário do município poderão entender melhor as necessidades e dificuldades presentes nas propriedades, as quais fazem com que os jovens optem por sair do interior para buscar novas oportunidades nos centros urbanos. Também pode-se afirmar que o trabalho servirá como ferramenta de conscientização sobre o futuro das propriedades rurais familiares, mostrando que são necessárias políticas e incentivos eficazes e de um retorno efetivo.

Para os produtores de leite, o trabalho poderá auxiliar no entendimento dos conflitos internos, fazendo com que os gestores entendam melhor seus sucessores. E o inverso também é válido, afinal, os sucessores poderão entender melhor as estratégias e o posicionamento de seus pais e assim debater sobre a gestão do negócio com o intuito de dar continuidade à atividade.

Para o acadêmico, o estudo será de grande valia, visto sua aplicabilidade no âmbito profissional. Conhecendo as perspectivas do setor e vinculando este conhecimento às atividades profissionais, o acadêmico poderá auxiliar no processo de continuidade das propriedades. Além disso, a revisão dos conceitos através das bibliografias juntamente com a aplicação da pesquisa permitirá futuros estudos em outros setores do agronegócio.

Para os demais acadêmicos, o trabalho poderá ser utilizado como ponto de partida para outros estudos relacionados à sucessão, inclusive empresarial, pois muitos conceitos vão de encontro à sucessão familiar. Pode-se dizer ainda que o estudo servirá como ferramenta para um futuro trabalho que vise, através dos fatores identificados, estabelecer planos de ação do poder público e/ou privado para auxiliar na sucessão familiar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta os conceitos e abordagens de diversos autores sobre os assuntos tratados no trabalho, o que sustenta as análises e resultados. Inicialmente propõe-se definir agronegócio, setor no qual a agricultura familiar está localizada, visando gerar conhecimento sobre o impacto do segmento na economia.

As diversas classificações dos produtores rurais também são um aspecto analisado, visto que a agricultura familiar é dos modelos de produção existentes no agronegócio e com representatividade na região estudada. A partir da explicação dos modelos, é possível então identificar as diferenças e direcionar as pesquisas para os empreendimentos familiares.

Considerando as particularidades do modelo de produção familiar, é necessário ainda caracterizar o modelo e apresentar alguns de seus desafios, os quais são conceituados através das políticas públicas, qualidade de vida, planejamento e gestão das propriedades e sucessão familiar.

### **2.1 Agronegócio**

Segundo Caldas et al. (1998), o agronegócio é uma cadeia que engloba os processos de fabricação de insumos, a produção agropecuária, o processamento dessa produção e o consumo dela. Diante disso, o agronegócio envolve diretamente cinco mercados, sendo eles: suprimentos, produção, processamento, distribuição e consumo.



Neste contexto, Mendes e Junior (2007) citam o processo de industrialização da agricultura como sendo o responsável pelo surgimento do conceito de agronegócio. Este processo basicamente se dá pela dependência das atividades agropecuárias com relação às indústrias. Através disso, os autores também citam os cinco principais setores do agronegócio, já elencados por Caldas et al. (1998), mas reforçando que estes setores possuem ainda departamentos e/ou atividades distintas, os quais podem ser verificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Cinco principais setores do agronegócio

<b>Fornecedores de insumos e bens de produção</b>	<b>Produção agropecuária</b>	<b>Processamento e transformação</b>	<b>Distribuição e consumo</b>	<b>Serviços de apoio</b>
Sementes	Produção animal	Alimentos	Restaurantes	Agrônômicos
Calcário		Têxteis		Veterinários
Fertilizantes		Vestuário		Pesquisa
Rações		Calçados		Bancário
Defensivos		Madeira		Marketing
Produtos veterinários		Bebidas		Vendas
Combustíveis		Álcool		Transporte
Tratores		Papel e papelão		Armazenagem
Colheitadeiras		Fumo		Portos
Implementos		Óleos essenciais		Bolsas
Máquinas	Extração vegetal		Supermercados	Seguros
Motores				

Fonte: Mendes e Junior (2007, p. 48).

Por se tratar de uma estrutura complexa diante do envolvimento de tantos setores da economia, Callado (2006) afirma que o conceito de agronegócio surgiu apenas após a agricultura deixar de ser uma atividade destinada a subsistência das famílias e passar a ser uma atividade geradora de lucros.

Araújo (2009) afirma que durante milhares de anos a agricultura se baseava na retirada do que a natureza gerava de forma espontânea, até porque os avanços

tecnológicos, políticas públicas e incentivos sequer existiam. A população estava concentrada no meio rural e cada pessoa produzia um pouco de cada cultura ou alimento para sobrevivência de suas famílias. Ainda segundo o autor, há cerca de 50 anos se intensificou o processo de êxodo rural, no qual grande parte da população que morava no meio rural se dirigiu para as cidades, chegando a 70% a taxa de pessoas vivendo no meio urbano.

Diante disso, o avanço tecnológico surgiu como catalisador no processo de desenvolvimento dos índices da produção rural, pois cada vez mais a produção dependia de um número menor de pessoas. A partir disso, o conceito de setor primário utilizado até a década de 1990 perdeu seu sentido, pois o setor passou a fazer parte da cadeia do agronegócio (ARAÚJO, 2009).

Ferreira (1999) também contribui para a formação dos conceitos de agronegócio ao explicar que as atividades agropecuárias são baseadas no cultivo da terra, sendo este cultivo destinado ao plantio de culturas, criação de animais ou atividades relacionadas à extração florestal.

Após todo o processo evolutivo da agricultura e a formação do conceito de agronegócio, o setor obteve maior representatividade na economia. É o segmento mais importante da economia mundial, sendo que no ano de 1999 foram US\$ 6,6 trilhões de participação na economia mundial, o que representava 22% do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2003 constatou-se uma participação de US\$ 7,3 trilhões e a projeção para 2028 é de US\$ 10,2 trilhões, o que representa crescimento de 1,46% ao ano (ARAÚJO, 2009).

Já no Brasil, a representatividade do setor na economia é ainda maior. Em 2004, o PIB teve 31% de sua origem do agronegócio, o que equivalia a R\$ 524,8 bilhões. Além disso, pela produção ser direcionada principalmente para exportação (agronegócio representou 40% das exportações totais do Brasil), contribui consideravelmente para suprir os déficits comerciais, mostrando-se superavitário em suas transações (ARAÚJO, 2013).

Já o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2017) confronta essa informação, afirmando que em 2004 a participação do agronegócio no PIB foi de 28% (R\$ 473,7 bilhões). Ainda segundo a organização, no ano de 2016

a participação cresceu para 25,83% (R\$ 1,618 trilhão), após ter caído para 20,44% (R\$ 1,128 trilhão) em 2014.

Apesar dessa oscilação e na queda de sua representatividade em relação ao PIB, é indiscutível a importância do setor na geração de receita e riqueza para o Brasil e também na geração de um equilíbrio econômico no cenário nacional. Diante disso, a seguir são apresentados os modelos de produção existentes no agronegócio.

## **2.2 Modelos de produção**

Diante da grande extensão territorial do Brasil, além da diferença de território entre os estados, o país possui no cenário do agronegócio uma variedade de modelos de produção. Uma das principais ferramentas de classificação dos produtores rurais está relacionada ao crédito, através do Manual do Crédito Rural (MCR), no qual o Banco Central (BACEN) expõe os indicadores para enquadramento.

Segundo o BACEN (2017), existem três classificações: pequeno produtor, médio produtor e o grande produtor. O pequeno produtor é aquele que possui Renda Bruta Agropecuária Anual (RBA) de até R\$ 360 mil, o médio produtor possui RBA entre R\$ 361 mil e R\$ 1,76 milhão e o grande produtor possui RBA acima de R\$ 1,76 milhão.

Ainda segundo o BACEN (2017), existem programas específicos para cada um destes produtores. O pequeno produtor é beneficiário do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o médio produtor é assistido pelo Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP). Já o grande produtor fica beneficiado pelas linhas subsidiadas e denominadas Demais Produtores.

Outra classificação pode estar associada à mão de obra utilizada para o desenvolvimento da atividade: contratada ou familiar. Assim, a primeira classificação está relacionada com a agricultura patronal. Este conceito foi estabelecido em um relatório publicado pela *Food and Agriculture Organization* (FAO) juntamente com o

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) no ano de 1994. O relatório apresentou as características do modelo patronal em comparação ao modelo familiar. Trata-se de um modelo que separa a gestão da propriedade do trabalho e execução das tarefas, possui ênfase na especialização, predomina o trabalho assalariado, os investimentos buscam principalmente a redução da mão de obra e os insumos são comprados ao invés de serem produzidos na própria propriedade (AZEVEDO; PESSÔA, 2011). Por outro lado, o modelo familiar concentra o desenvolvimento de suas atividades através da mão de obra familiar, ou seja, através da execução das tarefas pelos próprios membros da família detentora da propriedade.

O município de Estrela, região geográfica a ser estudada neste trabalho, possui características no modelo de produção que vão de encontro ao enquadramento dado pelo BACEN para pequenos produtores beneficiados pelo PRONAF, uma vez que a maioria de suas propriedades está dentro da faixa de RBA até R\$ 360.000,00 e a estrutura está baseada na família, sem a contratação de mão de obra. Mas para compreender melhor o que é agricultura familiar e a realidade das propriedades do município de estudo é necessário abordar os conceitos que envolvem esta estrutura de negócio.

## **2.3 Empreendimento familiar**

Werner (2004) define empreendimento familiar como uma organização na qual o fundador está no comando, porém as dinâmicas e características dela envolvem a família na gestão do negócio. Neste sentido, Pereira e Fonseca (1997, p. 53) definem família como:

[...] um sistema sócio-afetivo-estruturado, ou seja, é um conjunto de pessoas estruturadas em papéis diferenciados, interligados por laços afetivos. É causa e consequência de amor, de afeto, do desejo de viver juntos, compartilhar a vida, proporcionar e projetar-se no mundo.

Em outras palavras, um negócio familiar pode ser definido como um empreendimento econômico, cujos objetivos vão de encontro aos demais tipos de empresa. Porém, o empreendimento familiar pertence a uma família e necessita ter membros dela na administração das atividades. Além disso, para se caracterizar

como empresa familiar, a propriedade e gestão dela devem passar de uma geração para a outra (GONÇALVES, 1997).

Leone (2005) cita três vertentes da empresa familiar que vão de encontro a estes conceitos. Segundo a autora, a primeira vertente se dirige ao nível propriedade, no qual a família de fato é proprietária da empresa, possuindo todo o capital ou então a maioria dele. A segunda vertente é no nível gestão, no qual o nível estratégico é ocupado pela família. E por fim, a terceira vertente é o nível sucessão, que significa a continuidade da empresa através da saída dos atuais gestores, sendo eles substituídos pelos seus herdeiros.

Estes conceitos são importantes para a compreensão da estrutura das propriedades rurais de Estrela, afinal são empreendimentos familiares vinculados à produção rural. E diante da união dos conceitos de agronegócio e empreendimento familiar, chegamos ao conceito de agricultura familiar, o qual será explicado na sequência do trabalho.

## **2.4 Agricultura familiar**

Iniciando este subcapítulo, é importante ressaltar a diferença entre empresa familiar e agricultura familiar. Ambos se tratam de empreendimentos familiares, como podemos perceber anteriormente. Porém existe um fator que diferencia estes empreendimentos. A empresa familiar precisa estar constituída sob o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), podendo dessa forma, usufruir de todos os direitos de uma empresa. Já a propriedade rural composta como um empreendimento familiar, não possui este cadastro. Diante disso, buscando ainda formalizar e regulamentar a agricultura familiar foi criada em 24 de julho 2006 a Lei Nº 11.326, também conhecida como Lei da Agricultura Familiar (BRASIL, 2017).

Esta lei traz em seu art. 3º, quatro critérios que devem ser atendidos simultaneamente para que o produtor rural possa ser considerado um agricultor familiar:

- a) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; b) utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; c)

tenha renda familiar predominante originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; d) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2017, texto digital).

Indo de encontro à classificação que o MCR faz em relação aos produtores, conforme explanado no subcapítulo “2.2 Modelos de produção”, podemos citar o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA, 2017), que em conformidade com o art. 4º da Lei nº 8.629/93, define:

Minifúndio: imóvel rural e área inferior a 1 (um) módulo fiscal;

Pequena propriedade: imóvel rural de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais;

Média propriedade: imóvel rural de área compreendida entre 4 (quatro) e 15 (quinze) módulos fiscais;

Grande propriedade: imóvel rural de área superior a 15 (quinze) módulos fiscais (BRASIL, 2017, texto digital).

Conforme Marion (2000) apud Callado (2008, p. 20), as empresas rurais podem ser definidas como aquelas que “exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

Ainda segundo Marion (2000) apud Callado (2008), estes empreendimentos rurais podem ser classificados em três categorias distintas conforme as atividades:

- Atividades agrícolas: podemos caracterizá-la com o cultivo das culturas hortícolas e forrageiras. Como exemplos podemos citar a produção de cereais, hortaliças, tubérculos, plantas oleaginosas, especiarias e fibras, além da arboricultura que engloba o reflorestamento, os pomares, os vinhedos, os olivais e os seringais.

Atividades zootécnicas: representas pela criação de animais. Como exemplos podemos citar apicultura, avicultura, bovinocultura, piscicultura, ranicultura, cunicultura, sericultura e suinocultura.

Atividades agroindustriais: envolvem o beneficiamento e transformação dos produtos agrícolas e zootécnicos. Os exemplos podem ser dados através da transformação da cana em álcool ou cachaça, da soja em óleo, da uva em vinho, do leite em queijo da carne em embutidos, entre outros.

A agricultura familiar expressa seu modo de trabalho, forma de organização e finalidade da atividade envolvendo todo grupo familiar. Assim, a realização da sua atividade é basicamente pela força do trabalho familiar. Existindo na propriedade a interação entre os integrantes, não sendo subdivididas as atividades da propriedade, nem os cargos hierárquicos entre os familiares. Também na agricultura familiar os membros possuem uma participação solidária formando um grupo para execução da organização e funcionamento da propriedade, assim havendo uma informalidade em relação ao gerenciamento das atividades. As estratégias são voltadas para garantir a segurança alimentar, aumentar a renda de toda a família, investir em melhorias e ampliação tanto das condições de trabalho como na produção garantindo assim o emprego da mão de obra familiar (LIMA; BASSO; NEUMANN, 2005).

Complementando todo o contexto no qual a agricultura familiar está inserida, Martins et al. (1999) afirma que pode-se considerar o empreendimento familiar como a base para o crescimento econômico e desenvolvimento social, uma vez que é fonte de emprego para as famílias que atuam nas propriedades, e também é fonte de alimento e outros produtos essenciais para a sobrevivência da população. Os empreendimentos familiares representam uma forma de desenvolvimento baseada na organização de pessoas, produção e trabalho. E diante disso, pode-se afirmar que a agricultura familiar é importante não apenas para o desenvolvimento do meio rural, mas também de todo o país.

#### **2.4.1 Características e desafios da agricultura familiar**

A caracterização da Agricultura Familiar, conforme Silva (2015), vai de encontro à definição já explanada pela Lei 11.326/06. Porém, o autor complementa a caracterização comparando o modelo familiar com o modelo patronal que também está presente nas propriedades rurais. Segundo ele, o modelo patronal está caracterizado pela completa separação entre gestão e trabalho, na organização centralizada, na especialização, nas práticas agrícolas padronizáveis, no trabalho predominantemente assalariado e nas tecnologias dirigidas a eliminação de decisões de terreno e de momento. Já o modelo familiar se caracteriza pela proximidade entre trabalho e gestão, direcionamento das atividades pelos

proprietários, na diversidade de atividades, na durabilidade de recursos e qualidade de vida, no trabalho assalariado complementar e nas decisões imediatas devido ao elevado grau de imprevisibilidade do mercado e dos processos produtivos (QUADRO 2).

Quadro 2 – Comparação entre os modelos de agricultura

<b>Modelo patronal</b>	<b>Modelo familiar</b>
Completa separação entre gestão e trabalho	Trabalho e gestão intimamente relacionados
Organização centralizada	Direção do processo produtivo assegurada diretamente pelo agricultor e sua família
Ênfase na especialização	Ênfase na diversificação
Ênfase em práticas agrícolas padronizáveis	Ênfase na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida
Trabalho assalariado predominante	Trabalho assalariado complementar
Tecnologias dirigidas à eliminação de decisões de terreno e de momento	Decisões imediatas, adequadas ao alto grau de imprevisibilidade no processo produtivo

Fonte: Silva (2015, p. 11).

Ainda conforme Silva (2015) pode-se dizer que o modelo familiar foi negligenciado ao longo da história. As políticas públicas implementadas principalmente na segunda metade do século XX buscaram fomentar o segmento do agronegócio visando principalmente as inovações tecnológicas na tentativa de aumentar a produtividade. Dessa forma, o público alvo se tornou a empresa rural, a qual passou a ter acesso a inúmeros benefícios fiscais e recursos creditícios para investimento.

Conforme Castro, Resende e Pies (2014), somente em 24 de agosto de 1995 foi instituído um programa específico para os produtores familiares, sendo ele denominado de Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Antes de existir este programa, os produtores familiares necessitavam acessar as mesmas fontes de recurso que as empresas rurais acessavam, o que inibia o investimento no modelo de produção familiar.

A partir da criação de um programa específico (neste caso o PRONAF), foi possível, além de desenvolver as atividades das propriedades familiares, melhorar



significativamente a qualidade de vidas das pessoas deste meio. Tal melhoria ocorreu devido ao acesso à bens duráveis ter sido facilitado e também pela melhoria nas condições de moradia. Além disso, outro aspecto importante gerado com essa melhoria foi a aproximação do número de mulheres em relação a homens no meio rural, mesmo sabendo que o setor público ainda carece de políticas específicas para as mulheres (CASTRO; RESENDE; PIES, 2014).

Além das características já citadas, as propriedades familiares também possuem alguns desafios importantes. Como não ocorre uma separação entre a gestão do negócio e a execução das tarefas, produtores podem encontrar dificuldades em administrar a atividade. Considerando que esta atividade precisa ser considerada um negócio, é imprescindível que ocorra a administração da propriedade, visando analisar o planejamento, a organização, a direção e o controle com intuito de obter lucratividade (CYRNE, 2016).

Outro desafio das propriedades rurais familiares é a sucessão familiar, sendo que a estimativa é de que 75% dos empreendimentos familiares esteja sob a gestão da primeira geração, 20% sob a gestão dos filhos dos fundadores, ou seja, da segunda geração, e apenas 5% está sob a gestão das gerações seguintes. Estes números demonstram que a sucessão não está ocorrendo de forma significativa, o que pode colocar em risco a continuidade das propriedades (LETHBRIDGE, 1997).

Diante dessa caracterização e visando alcançar os objetivos do trabalho, os subcapítulos a seguir irão explicar sobre as políticas públicas direcionadas para a agricultura familiar, qualidade de vida no meio rural, planejamento e gestão das propriedades e a sucessão familiar.

#### **2.4.1.1 Políticas públicas**

Diante da preocupação que surgiu com a falta de incentivos aos produtores pertencentes a agricultura familiar, o Governo Federal iniciou uma série de projetos visando criar programas específicos para este público. Como já citado anteriormente, o PRONAF foi o primeiro programa criado para atender os

produtores, sendo efetivamente disponibilizado em 1996. Mais tarde, surgiu a Lei da Agricultura Familiar, em 24 de julho de 2006 (BACEN, 2017).

No entanto, entre estes dois acontecimentos, outros programas foram criados, impulsionados principalmente pelo PRONAF. Conforme Silva (2015), outros programas importantes são o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER).

O PAA basicamente busca na agricultura familiar os alimentos para suprir a fome e enfrentar a pobreza no país. O governo adquire diretamente dos produtores rurais os alimentos, os quais são estocados e distribuídos de forma estratégica pelo território nacional. Não é necessário processo licitatório, porém os preços praticados devem respeitar os valores do mercado local (MDA, 2017).

Já o Pnater trata-se de uma política que visa o desenvolvimento das propriedades e atividades através da assistência técnica, preocupando-se com a sustentabilidade e a diversidade de categorias, como está definido pelo MDA:

[...] a Pnater foi elaborada a partir dos princípios do desenvolvimento sustentável, incluindo a diversidade de categorias e atividades da agricultura familiar, e considerando elementos como gênero, geração e etnia e o papel das organizações governamentais e não governamentais (MDA, 2017, texto digital).

Outra política pública importante é o Programa de Garantia da Atividade Agropecuária da Agricultura Familiar (Proagro Mais). Trata-se de um programa que tem o intuito de assegurar os recursos investidos pelos produtores em suas lavouras em caso de ocorrência de fenômenos naturais, pragas e doenças. Além do programa reembolsar os produtores proporcionalmente às perdas, garante ainda uma renda mínima e quita obrigações vinculadas a atividade atingida pela ocorrência dos eventos cobertos pelo Proagro Mais (BACEN, 2017).

Estes programas surgiram para suprir uma necessidade e uma demanda que os produtores familiares sempre exigiram. Muito mais do que geração de receita e elevação da lucratividade, esses programas contribuíram para a melhoria da qualidade de vida.

#### **2.4.1.2 Qualidade de vida**

Conforme Fleck (2008), o conceito de qualidade de vida surgiu na década de 1970 relacionado à saúde. Diante do avanço da medicina e do consequente aumento da expectativa de vida, necessitava-se de alguma ferramenta capaz de mensurar como as pessoas estavam vivendo esses anos a mais. O autor cita seis vertentes que desenvolveram este conceito, sendo elas: estudos de base epidemiológica sobre a felicidade e o bem estar, busca de indicadores sociais, insuficiência das medidas objetivas de desfecho em saúde, psicologia positiva, satisfação do cliente e movimento de humanização da medicina.

O autor explica ainda que a vertente “estudos de base epidemiológica sobre a felicidade e o bem estar” se baseia nas demandas da sociedade, a qual já não se satisfazia com as estratégias direcionadas apenas para a eliminação da miséria. A população passou a exigir mais oportunidades diante do conhecimento de seus direitos e deveres (FLECK, 2008).

Um fator importante relacionado a qualidade de vida é o stress. Trata-se de um processo no qual os acontecimentos da nossa rotina diária passam a produzir alterações na saúde física e mental. Esses acontecimentos podem ser chamados de estressores e são causados principalmente por excesso de trabalho e frustrações (ROSSI; MEURS; PERREWÉ, 2013). Sabe-se, informalmente, que o meio rural e suas propriedades possuem uma rotina intensa, na qual não se possui feriados nem folgas, pois a rotina é diária. Dessa forma o trabalho pode sim se tornar excessivo e causar danos ao bem-estar. Outro aspecto, mais relacionado às frustrações, é a dependência das atividades à fatores climáticos. As secas, o excesso de chuva, ventos fortes, granizo entre outros fenômenos, são inevitáveis, podendo comprometer a produção.

O meio rural pode ser considerado para Moreira (2008) apud Floriano (2009), como sendo marginalizado. Segundo o autor, com a evolução do mundo, principalmente após a revolução industrial, o foco esteve nos grandes centros urbanos, sendo a população urbana atendida por inúmeras políticas e benefícios não alcançados pelos produtores.

A partir da criação das políticas públicas, as quais foram apresentadas anteriormente, e cujos objetivos visaram claramente a melhoria da qualidade de vida, os produtores rurais familiares passaram a ter uma maior possibilidade de desenvolver as suas atividades e propriedades. Mas para isso, não basta apenas ter acesso a recursos. É necessário também administrar a propriedade e o negócio através de planejamento e gestão.

#### **2.4.1.3 Planejamento e gestão das propriedades**

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010), o conceito de gestão se dá através de um conjunto de fatores, considerando o funcionamento alinhado da organização, enquanto um conjunto de pessoas exerce as atividades a elas atribuídas respeitando a cultura da organização, a qual norteia os objetivos a serem alcançados.

Para tanto, alguns cuidados são imprescindíveis para que o funcionamento ocorra conforme o planejado. São diversas áreas que a gestão de um negócio envolve. Primeiramente é necessário conhecer profundamente seu negócio para então elaborar um plano de negócios. É necessário ter conhecimento em finanças para administrar os recursos financeiros. Além de administrar recursos financeiros, também é necessário administrar recursos humanos, sempre se preocupando com o clima da organização (BULGACOV, 2006).

Para a aplicação do conceito de gestão através das definições já expostas, não é necessário que a organização em questão seja uma empresa. Para Batalha (2009), o agronegócio e as propriedades rurais, inclusive familiares, necessitam de gestão assim como qualquer pessoa jurídica. Para o autor a aplicação de algumas técnicas poderia aumentar a lucratividade das propriedades significativamente. Ele cita e exemplifica a aplicação da pesquisa operacional, análise de investimentos, modelos estatísticos e sistemas de informação como ferramentas de tomada de decisão e monitoramento das atividades.

Já Júnior (2017), defini gestão da propriedade rural como sendo todas as decisões tomadas pelo produtor em relação a sua atividade. Ressalta ainda que

gestão ocorre quando essas ações são feitas de forma organizada visando atingir os objetivos do negócio. É necessário inicialmente fazer o diagnóstico, o qual diz respeito a obter informação e conhecimento do mercado no qual se está inserido. A partir daí é possível elaborar o planejamento, processo que envolve as etapas de projetar, organizar, executar, registrar, controlar e avaliar.

O autor cita ainda que, apesar da propriedade rural não ter a mesma necessidade de gestão que uma grande empresa necessita ter, é fundamental possuir o conhecimento das limitações do negócio, das possíveis melhorias e do funcionamento do mercado. Assim o produtor poderá desenvolver sua atividade se aproveitando das oportunidades de mercado (JÚNIOR, 2017).

Diante da gestão das organizações há uma pessoa, geralmente denominada gerente. Essa pessoa é considerada o responsável por comandar, controlar, monitorar e corrigir o que acontece na empresa ou no setor pelo qual é responsável (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010). Quando a organização é uma propriedade rural familiar, essa função está geralmente sob responsabilidade do membro mais velho da família. Porém, sabe-se que algum dia ele terá que deixar seu posto para as próximas gerações. Surge então o conceito de sucessão familiar, o qual precisa ser trabalhado juntamente com a gestão e planejamento da propriedade.

#### **2.4.1.4 Sucessão familiar**

Podemos definir sucessão como a transferência do poder do administrador pelo negócio, responsável e controlador da empresa, para a futura geração constituída pelos herdeiros (JUNIOR; NETO, 2007).

Para Silvestro et al. (2001), o processo sucessório envolve três fases: a transferência do patrimônio, a continuidade da atividade profissional e a saída da atual geração do comando.

Diante disso, a continuidade da organização depende de um alinhamento muito delicado entre família, propriedade e administração. Mesmo que a propriedade seja familiar, é necessário que a família tenha a capacidade de compreender que a

produção e a geração de receita dependem de todos, porém, a administração será de quem tem as devidas competências para tal função (BERNHOEFT, 1989).

Por se tratar de uma decisão difícil, pode também se tornar conflitante. Existe todo um aspecto emocional, pois o sucedido possui o papel de passar o patrimônio, que por muitas vezes levou uma vida inteira para formar, para as próximas gerações. Diante desse conflito emocional, o processo de sucessão pode ocorrer de forma inapropriada, pois o sucedido adia a sua saída acreditando ainda não ser o momento. Mas como o processo sucessório necessita de planejamento e adaptação, apenas a partir do momento em que o sucedido admite a sucessão como sendo um problema a ser resolvido é que o processo pode ser iniciado (LEONE, 2005).

Ainda conforme a autora, o processo de formação de uma empresa deveria seguir uma ordem cronológica, sendo que até os 35 anos de idade o empreendedor se dedica a fundação da empresa, dos 35 aos 45 anos busca o crescimento do empreendimento, dos 45 aos 55 anos observa a maturação do negócio, e dos 55 aos 65 anos se prepara para a sucessão (LEONE, 2005).

Nas propriedades rurais o processo de sucessão familiar funciona de uma forma muito parecida. No entanto, cada vez mais se nota a não permanência dos jovens (ou sucessores) na propriedade. O que ocorre é a falta de incentivo por parte dos pais ou da geração atualmente na gestão, que não permitem com que o filho inicie a sua participação no processo de tomada de decisão. Os principais motivos identificados são de que os pais acreditam que o jovem ainda não está apto a tomar decisões, além da dificuldade das gerações mais velhas de aceitar ideias novas (PETRY; NASCIMENTO, 2006).

Conforme Abramovay et al. (2001), mesmo diante da saída dos jovens das propriedades, o assunto sucessão praticamente ainda não é abordado. Apresenta-se apenas como um problema que deve ser resolvido quando a atual geração no comando não consegue mais administrar a propriedade.

Segundo o Rural News (2015), esta afirmação é verídica. É fácil perceber que é praticamente inexistente a manifestação sobre o assunto perante as lideranças rurais, sindicatos e/ou associações. Então é consequência dessa falta de atenção

que a informação não seja repassada aos produtores, os quais também não são capacitados para enfrentar o tema, situação esta que coloca em risco a continuidade das propriedades rurais familiares.

A família precisa ter a noção de que a propriedade se trata de um empreendimento, o qual é gerador de emprego e renda para os membros da família. Para tanto, é necessário estar ciente de que a continuidade da propriedade depende também de investimentos em inovações, cujo resultado é o despertar do interesse no jovem em continuar o negócio. A propriedade precisa estar estruturada, pois assim o sucessor estará motivado a profissionalizar-se e desenvolver as atividades (RURAL NEWS, 2015).

Sendo assim, os assuntos abordados até aqui se fazem necessários para compreendermos melhor o cenário que foi estudado, considerando o setor da economia e suas características. A partir desses conceitos é possível realizar uma pesquisa mais clara e assertiva, visando atender os objetivos elencados para a resolução do problema de pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem por objetivo descrever de que forma a pesquisa foi feita e quais foram os procedimentos metodológicos utilizados.

#### **3.1 Tipos de pesquisa**

Neste tópico é abordada a classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos, à abordagem e aos seus procedimentos técnicos.

##### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

O foco da pesquisa exploratória está em responder e compreender o problema encontrado pelo pesquisador, que neste trabalho está em identificar quais as perspectivas da sucessão familiar nas propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela. Quando o pesquisador não possui conhecimento suficiente para dar sequência ao projeto de pesquisa, é fundamental que se utilize a pesquisa exploratória. Suas principais características são a flexibilidade e versatilidade em relação aos métodos, pois não são utilizados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Dessa forma, conforme o aparecimento de novos dados, o pesquisador pode mudar seu foco (MALHOTRA, 2012).

Para Mattar (2006), a colocação do autor supracitado é coerente, pois a pesquisa exploratória foca no entendimento do problema de pesquisa. Quando há



falta de conhecimento prévio do pesquisador sobre o problema a ser pesquisado, este problema pode se tornar muito aberto e, através desse tipo de pesquisa, é possível que o pesquisador se familiarize e obtenha maior conhecimento e compreensão sobre o assunto.

Diante disso, o modelo de pesquisa exploratória foi aplicado nesta pesquisa, pois há uma realidade social que foi analisada para identificar as opiniões dos entrevistados. Dessa forma, foram consultados autores e referências bibliográficas no segmento para gerar a devida compreensão dos conceitos estudados e foram realizadas 26 entrevistas com produtores rurais e seus filhos que atuam com bovinocultura de leite, visando identificar as opiniões deles em relação ao processo de sucessão familiar e aspectos associados a políticas públicas de incentivo a produção agrícola, qualidade de vida e gestão das propriedades, visto que estes fatores podem interferir no processo de sucessão.

### **3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem**

A pesquisa qualitativa é utilizada quando o pesquisador está preocupado em entender as percepções do público entrevistado, colocando em dúvida a eficiência do método quantitativo quando o assunto está voltado a seres humanos (BELL, 2008). Para Casarin e Casarin (2011), a pesquisa qualitativa se caracteriza por não ser estruturada, não priorizando dados estatísticos, mas sim a descrição da percepção do público alvo.

Já a pesquisa quantitativa visa a coleta de dados e a análise da relação entre esses dados, levando a resultados quantificáveis e até mesmo generalizáveis (BELL, 2008). Diante disso, Malhotra (2006) complementa que esta análise é muito importante, pois permite mensurar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.

Sendo assim, a natureza deste estudo quanto à abordagem é qualitativa. Este tipo de pesquisa foi utilizado para identificar através das opiniões obtidas nas entrevistas, os principais fatores que influenciam na saída ou na permanência dos filhos na atividade rural. Considerando que as entrevistas foram realizadas com base

em perguntas abertas, as respostas obtidas caracterizam uma pesquisa qualitativa. Além disso, através da posterior análise dessas respostas e dos dados secundários obtidos para caracterizar a atividade de bovinocultura leiteira no município de Estrela, foi possível verificar a relação entre diferentes propriedades, utilizando análise de conteúdo e análise de frequência para analisar dados como idade, sexo, volume de produção e empresa para quem fornecem a produção.

### **3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Para a elaboração do seguinte estudo foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento de dados e estudo de caso.

#### **a) Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica consiste no estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, artigos e redes eletrônicas, ou seja, material possível de ser acessado pelo público em geral, podendo ser ainda de fonte primária ou secundária (VERGARA, 2006).

Para Andrade (2003), a pesquisa bibliográfica pode ser um trabalho independente ou pode fazer parte de projeto de pesquisa ou parte inicial de outra pesquisa, pois todo trabalho científico deve possuir conhecimento bibliográfico prévio acerca dos temas estudados.

Sendo assim, para elaboração do presente trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada tanto na elaboração do referencial teórico quanto na elaboração dos procedimentos metodológicos, com o intuito de conhecer os conceitos e definições acerca dos assuntos explanados, e também para a interpretação das respostas obtidas nas entrevistas em relação àquilo que a literatura apresenta, visando confrontar as colocações dos autores com as respostas obtidas.

#### **b) Pesquisa documental**

A pesquisa documental pode ser comparada à pesquisa bibliográfica devido a sua semelhança. O único fator que as difere são as fontes pesquisadas, pois a

pesquisa bibliográfica se baseia nas obras de autores sobre determinados assuntos, sendo estes autores e estas obras de caráter científico. Já a pesquisa documental está relacionada a materiais que não receberam tratamento analítico, podendo estes materiais ser provenientes de informação oral, escrita ou visualizada (GIL, 2010).

Neste trabalho, a pesquisa documental foi utilizada na obtenção de dados secundários da Secretaria da Agricultura Municipal de Estrela, do MDA, do BACEN e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), visando caracterizar a atividade de bovinocultura leiteira no município.

### **c) Levantamento de dados**

Conforme Gil (2010), o levantamento de dados se caracteriza pelo questionamento direto às pessoas das quais se almeja obter informações. Quando o levantamento atinge todo o universo a ser estudado, ele é chamado de censo. Porém, existe a também denominada amostragem, a qual ocorre quando, através de procedimentos estatísticos, uma amostra do universo é selecionada sendo que os resultados obtidos através dessa amostra podem ser projetados para toda a população.

Outra definição para o levantamento de dados é obtida através de Lakatos e Marconi (2001, p. 186), os quais afirmam que o objetivo dessa técnica é “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos”.

Dado o conceito de levantamento de dados, o trabalho utilizou essa técnica na aplicação de 26 entrevistas. Essas entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2017 e foram estruturadas de forma a gerar respostas que possam atender o alcance dos objetivos do trabalho e responder o problema de pesquisa. Ressalta-se ainda que a entrevista foi conduzida por dois roteiros de questões, conforme apêndices A e B, sendo um aplicado aos produtores rurais gestores da propriedade rural e outro a seus filhos passíveis de participarem do processo de sucessão familiar, de forma que as figuras entrevistadas responderam separadamente para que não ocorresse influência em seus depoimentos.

### **3.2 População alvo do estudo**

Para Gil (1999), população é um conjunto de elementos que possuem características em comum. Estes elementos podem ser considerados como pessoas ou grupos, principalmente quando o estudo está voltado ao âmbito social (MALHOTRA, 2012).

A população alvo deste estudo é formada por 400 (quatrocentos) propriedades rurais familiares produtoras de leite. Já a amostra na qual foram aplicadas as entrevistas, são 13 dessas propriedades, nas quais foram aplicadas 26 entrevistas, sendo 13 com os gestores de cada propriedade e 13 com os filhos destes produtores. Para a seleção dos produtores foram levados em consideração os seguintes critérios: localidade na qual a propriedade está, volume de produção diária e empresa para quem fornece a produção (cooperativa ou não), visando entrevistar produtores de uma propriedade por localidade do município e mesclando estas de acordo com volume de produção e empresas para quem fornecem a produção, com o objetivo de obter um equilíbrio na população alvo. Outro critério para seleção da propriedade foi a existência obrigatória de um possível sucessor, sendo que nos casos onde houve mais de um, foi entrevistado o mais velho.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

Segundo Churchill e Peter (2000), a coleta de dados é um processo no qual várias atividades podem estar envolvidas, sendo que a participação de pessoas é necessária para a execução dessas atividades e a preparação é fundamental para a correta obtenção dos dados.

A coleta dos dados pode ser feita basicamente de quatro formas: pessoalmente, por telefone, por correio ou por fax. Cabe ao pesquisador ter habilidade para utilizar a melhor maneira e o melhor instrumento de coleta de dados disponível (AAKER, 2001).

Para Roesch (2006), a entrevista é a mais importante técnica de pesquisa qualitativa, tendo como objetivo principal compreender o significado que os entrevistados dão às perguntas que lhes forem feitas.

Diante disso, a coleta de dados deste estudo foi feita através de entrevistas pessoais com pais e filhos produtores familiares de leite, diretamente na propriedade rural. Ressalta-se que antes da realização das entrevistas os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido e as entrevistas foram gravadas para auxiliar na posterior análise das respostas. Além disso, as entrevistas foram realizadas em separado, para que nenhum entrevistado pudesse influenciar nas respostas do outro.

### **3.3.1 Validação do roteiro de questões**

Conforme Malhotra (2006), pré-teste consiste em testar o questionário que será aplicado aos entrevistados, com o intuito de identificar e eliminar possíveis problemas em sua estrutura, validando assim o instrumento de coleta de dados.

Portanto, antes de realizar todas as entrevistas, os roteiros de questões utilizados para as entrevistas foram validados em duas propriedades que fazem parte da amostra do estudo, sendo que assim foram entrevistados dois pais e dois filhos como forma de validação do instrumento de coleta de dados.

Após a validação, verificou-se que o roteiro continha as questões necessárias para obter as informações desejadas, além de auxiliar no processo de aplicação das entrevistas, visando extrair o máximo de conteúdo do depoimento dos entrevistados.

### **3.4 Plano de análise de dados**

O plano de análise de dados refere-se a forma como será feito o tratamento dos dados obtidos em uma pesquisa, justificando ainda porque a metodologia de tratamento dos dados escolhida é a mais adequada para alcançar os objetivos do projeto (VERGARA, 2006).

Beuren (2006) complementa a afirmação dizendo que esta etapa também é a responsável por classificar os dados seguindo critérios que facilitem a análise e interpretação das respostas, visando atingir os objetivos e responder o problema de pesquisa.

Sendo assim, a análise dos dados desta pesquisa foi feita através das respostas obtidas nas entrevistas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas em forma de texto. A partir daí, através da análise de conteúdo das respostas, foi possível extrair as considerações dos entrevistados e agrupar respostas de caráter semelhante através da análise de frequência.

### **3.5 Limitações do método**

Toda pesquisa possui limitações, sendo que inclusive os autores estabelecem limitações de acordo com seus objetivos. Essas limitações podem ser em relação ao assunto, à extensão ou ainda a uma série de fatores que restringem o estudo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Segundo Vergara (2006), toda metodologia aplicada a uma pesquisa pode apresentar limitações, porém apresentam méritos que tornam sua aplicação favorável.

Neste trabalho, devido à extensão do município estudado e também a quantidade de propriedades rurais familiares produtoras de leite, apenas uma propriedade por localidade foi estudada. Dessa forma, apesar de que as propriedades foram selecionadas conforme critérios que buscam equilibrar a amostra, não é possível generalizar os depoimentos dos entrevistados.

Outra limitação do método é a técnica de entrevista, pois além de demandar um longo tempo para ser finalizada, exige que os entrevistados (pais e filhos) sejam abordados separadamente, visando evitar influência ou conflitos dentre as partes. Porém, mesmo com o procedimento sendo feito dessa forma, pode ter ocorrido influência nas respostas, uma vez que o agendamento foi feito com antecedência, sendo o tema da entrevista já divulgado neste momento.

Dessa forma, determinados os procedimentos metodológicos da pesquisa, apresenta-se a seguir a caracterização do município de Estrela e da atividade de bovinocultura leiteira, cujo objetivo é apresentar o cenário no qual o estudo foi executado.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ESTRELA E A ATIVIDADE DE BOVINOCULTURA LEITEIRA**

Neste capítulo apresenta-se, inicialmente, o município de Estrela, cidade na qual a pesquisa foi aplicada. Em seguida, será caracterizada a atividade de bovinocultura leiteira do município, visando esclarecer alguns aspectos da cadeia do leite e também da representatividade desta atividade na economia.

Estrela é um município com aproximadamente 33.140 habitantes e uma área de 184,176km<sup>2</sup>. Emancipou-se do município de Taquari em 1876 através da lei nº 1.044 de 20 de maio de 1876, dando origem posteriormente também aos municípios de Lajeado e Teutônia (IBGE, 2017).

Segundo o Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2010), a população está dividida em urbana e rural. Naquele ano a população total era de 30.619 habitantes, sendo 25.913 urbanos e 4.706 rurais. O meio urbano era representado por 12.684 homens e 13.229 mulheres. Já o meio rural era representado por 2.435 homens e 2.271 mulheres.

Em termos econômicos, o município possui um PIB de R\$ 1.196.785.000,00, sendo que o Valor Adicionado Bruto (VAB) por atividade está dividido da seguinte forma: serviços com R\$ 493.625.000,00 (41%), indústria com R\$ 375.308.000,00 (31%), impostos com R\$ 148.385.000,00 (12%), agropecuária com R\$ 62.664.000,00 (6%) e a administração pública com R\$ 116.803.000,00 (10%) (IBGE, 2013).

Apesar da agropecuária apresentar o menor VAB dentre todos os setores, sabe-se que é um segmento que possui uma cadeia muito longa, contribuindo também para o resultado de outros setores, conforme já demonstrado anteriormente por Mendes e Junior (2007). Além disso, possui várias atividades que o compõe, sendo que no município de Estrela as principais são a bovinocultura leiteira, a suinocultura integrada e a avicultura também integrada, com destaque para a bovinocultura leiteira, representando a maior bacia leiteira do Vale do Taquari.

Conforme dados da Secretaria da Agricultura de Estrela, são aproximadamente 400 (quatrocentos) produtores de leite, os quais produzem aproximadamente 115.000 litros de leite por dia. Estes 400 produtores estão distribuídos em 13 localidades do município e fornecem a produção para cooperativas da região e também empresas privadas.

Segundo o Censo Agropecuário 2006 (IBGE, 2006), os estabelecimentos familiares vinculados a atividades agropecuárias tinham em média área de 16 hectares. Esta realidade impacta diretamente na estrutura e no manejo das propriedades produtoras de leite, pois esta atividade exige a disponibilidade de pastagens e cultivo de milho para alimentação do rebanho. Diante disso surgem alguns sistemas de criação.

Conforme Degasperi e Piekar (1988), os sistemas de criação não estão relacionados somente com o tamanho das propriedades, mas também indicam o nível de investimento da propriedade em tecnologia e produtividade. Os sistemas de criação citados pelos autores são o extensivo, o semi-intensivo (também chamado de semi confinado) e o intensivo (ou confinado).

O sistema extensivo se caracteriza pela independência do animal. O rebanho fica solto em áreas de pastagem e ele próprio vai em busca de seu alimento. A rotina de ordenha e suplementação alimentar dos animais não é padronizada e a produção de leite não é considerada a principal atividade da propriedade. O sistema semi intensivo, por sua vez, já apresenta manejo, alimentação e suplementação alimentar nas instalações centrais da propriedade, sendo que os animais recebem estes cuidados e em seguida são liberados para uma área onde permanecem sob cuidado dos produtores. Nesta situação a atividade de produção de leite já é



considerada uma atividade foco. Por fim, o sistema intensivo se caracteriza pela aplicação de alto investimento na atividade, sendo que os animais permanecem confinados em uma estrutura específica para a produção de leite (*free stahl* ou *compost barn*), onde recebem todo o alimento necessário, além dos demais procedimentos de manejo do rebanho.

Cada um dos sistemas de criação se adapta a alguma situação e/ou realidade, podendo essa ser circunstância de fatores como atividade foco da propriedade ou ainda fatores geográficos, como ocorre na cidade de Estrela, onde a área média por propriedade exige que os produtores que queiram desenvolver sua atividade busquem alternativas para compensar essa limitação.

Diante da caracterização do município e da atividade de bovinocultura de leite, o presente trabalho irá, no próximo capítulo, apresentar os resultados da pesquisa conforme estabelecido em sua metodologia.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da realização das vinte e seis entrevistas estabelecidas nos procedimentos metodológicos da pesquisa. Essas entrevistas foram realizadas em treze propriedades rurais produtoras de leite no município de Estrela, sendo sempre uma entrevista aplicada ao gestor da propriedade e outra ao filho passível de suceder seu pai na continuação da atividade, caracterizando o processo de sucessão familiar.

Com o intuito de atender aos objetivos estabelecidos e responder o problema da pesquisa, o capítulo está dividido em subcapítulos, iniciando pela caracterização das propriedades, o qual apresenta as características das propriedades entrevistadas. Em seguida são caracterizados os gestores e os sucessores entrevistados. E para finalizar, são apresentadas as análises sobre o impacto das políticas públicas na atividade, qualidade de vida nas propriedades, gestão das propriedades e participação dos sucessores, sucessão nas propriedades e o futuro da profissão produtor de leite.

### **5.1 Caracterização das propriedades**

As propriedades foram selecionadas conforme alguns critérios, sendo eles localidade na qual a propriedade se localiza, volume de produção diária e empresa para quem fornece a produção (cooperativa ou não), visando entrevistar produtores de uma propriedade por localidade do município e mesclando estas de acordo com

volume de produção e empresas para quem fornecem a produção, com o objetivo de obter um equilíbrio na população alvo.

Dessa forma, as propriedades selecionadas foram visitadas para que o pesquisador pudesse realizar as entrevistas com o pai e o filho. Ressalta-se que nas propriedades com mais de um filho optou-se por entrevistar o mais velho e que, além disso, as entrevistas foram realizadas separadamente para evitar a influência nas respostas.

Além dos critérios estabelecidos para definir quais propriedades seriam entrevistadas, foram elaboradas questões direcionadas à caracterização das propriedades, renda familiar mensal, outras atividades além da bovinocultura leiteira, tempo de execução da atividade de bovinocultura leiteira, número de pessoas na propriedade e o número de animais em lactação.

Diante disso, foi possível obter os resultados necessários para mensurar os dados e caracterizar as propriedades alvo do estudo, sendo que das treze propriedades entrevistadas, dez fornecem a produção para cooperativas (cinco para a Cooperativa Languiru e cinco para a Cosuel) e apenas três para outras empresas (duas para Lactalis e uma para Tangará). Também pode-se perceber propriedades com volumes de produção variados, tendo a maior um volume de produção diário de 3.500 litros de leite e a menor com 400 litros de leite (TABELA 1).

Pode-se perceber, portanto, que a grande maioria das propriedades entrevistadas possui sua produção direcionada para cooperativas. Além disso, é possível visualizar que apenas as propriedades I, J e L atuam somente com produção de leite e que as demais atuam com mais outras atividades, sendo que as propriedades A, H e M também produzem grãos e as propriedades C, E, F, G e K também criam aves para abate. Tem-se ainda as propriedades B e D que possuem outras atividades, sendo elas uma metalúrgica e criação de ovinos, respectivamente.

Tabela 1 – Caracterização das propriedades

Propriedade	Volume de produção/dia (litros)	Animais em lactação	Renda familiar mensal (R\$)	Atividades	Empresa	Tempo (anos)	Pessoas na propriedade
A	900	31	35.000,00	Leite e grãos	Cosuel	32	3
B	450	21	20.000,00	Leite e metalúrgica	Coolan	2	3
C	1.300	55	37.500,00	Leite e aves	Lactalis	37	4
D	400	30	10.000,00	Leite e ovinos	Coolan	10	3
E	700	32	27.000,00	Leite e aves	Cosuel	37	4
F	3.500	120	200.000,00	Leite, aves e prestação de serviços	Cosuel	27	5
G	800	35	31.000,00	Leite e aves	Tangará	15	3
H	2.500	85	90.000,00	Leite e grãos	Lactalis	77	4
I	600	27	15.000,00	Leite	Coolan	26	3
J	900	34	32.000,00	Leite	Coolan	34	3
K	650	30	17.000,00	Leite e aves	Coolan	32	3
L	1100	50	30.000,00	Leite	Cosuel	17	3
M	3.000	100	145.000,00	Leite e grãos	Cosuel	40	5

Fonte: do autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Em relação aos números da produção de leite, temos nestas treze propriedades um volume diário de produção de 16.800 litros, uma média de 1292 litros/propriedade. Analisando este número em relação aos animais em lactação, obtemos uma média geral de produção por animal de 25,85 litros/dia.

Através das entrevistas, os gestores também foram questionados sobre como a atividade começou na propriedade e relataram a história de desenvolvimento da produção. Os gestores das propriedades C, D, H, J e M relataram que a atividade já era executada pelos seus pais e, portanto, sucederam eles na continuação da atividade. Já os gestores das propriedades A, B, E e K migraram das atividades de grãos, sendo que todos relataram que esta mudança ocorreu principalmente devido a dois fatores: o rendimento ser obtido apenas uma vez ao ano e o elevado risco da atividade diante das possíveis frustrações de safra. Já os demais gestores atuavam com outras atividades, e iniciaram na produção de leite a partir do casamento, sendo que as famílias de suas esposas possuíam a atividade de leite e doaram animais para que eles iniciassem a estruturação de suas famílias.

O número de pessoas por propriedade também é um dado importante de ser analisado, afinal a maioria das propriedades possui três pessoas na atividade. Em todos os casos esses três sujeitos são representados pelo gestor, sua esposa e o filho(a)/sucessor. As propriedades C, E e H são formadas por quatro pessoas, sendo que as propriedades C e H são representadas pelo gestor, sua esposa e os dois filhos, e a propriedade E é representada pelo gestor, sua esposa, seu filho e a companheira do filho. As propriedades F e M possuem cinco integrantes, sendo que a F é representada pelo gestor, sua esposa e seus três filhos, enquanto a propriedade M é representada pelo gestor, sua esposa, seu filho, seu irmão e sua cunhada.

Através da caracterização das propriedades, o presente capítulo irá apresentar agora a caracterização dos entrevistados, iniciando pelos gestores e finalizando pelos sucessores.

## 5.2 Caracterização dos gestores

Dentre as treze propriedades entrevistadas, existe uma característica em comum envolvendo os gestores, sendo que todos são do sexo masculino. Em nenhuma das propriedades alvo do estudo a mulher é considerada a gestora. Além do gênero, também foram avaliados a escolaridade, a idade e o número de filhos (TABELA 2).

Tabela 2 – Caracterização dos gestores

Propriedade	Sexo	Idade	Escolaridade	Filhos
A	Masculino	60 anos	Ensino Médio	2
B	Masculino	46 anos	Ensino Médio	2
C	Masculino	45 anos	Ensino Superior	2
D	Masculino	47 anos	5ª série	1
E	Masculino	61 anos	5ª série	1
F	Masculino	53 anos	4ª série	3
G	Masculino	58 anos	5ª série	2
H	Masculino	52 anos	7ª série	2
I	Masculino	47 anos	5ª série	2
J	Masculino	58 anos	Ensino Médio	2
K	Masculino	61 anos	7ª série	2
L	Masculino	41 anos	7ª série	1
M	Masculino	52 anos	6ª série	1

Fonte: do autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Pode-se notar através desta caracterização que o grau de escolaridade da maioria dos respondentes é Ensino Fundamental Incompleto, sendo esta característica percebida nas propriedades D, E, F, G, H, I, K, L e M. Já nas propriedades A, B e J os gestores responderam que finalizaram o Ensino Médio.

Enquanto isso, a propriedade C possui o único gestor com formação superior, sendo este formado em Administração de Empresas.

Em relação à idade dos respondentes tem-se uma média na faixa de 52 anos, tendo os mais velhos 61 anos e o mais jovem 41 anos. O número de filhos de cada gestor entrevistado varia de um a três, sendo que a média de filhos por gestor fica abaixo de dois.

Ainda avaliando o número de filhos de cada gestor, é importante comparar este dado aos números apresentados na caracterização das propriedades, nos quais se obteve o número de filhos na propriedade. Dessa forma, concluí-se que nas propriedades A, G, I, J e K já ocorreu a saída de um filho da propriedade. Avaliando o sexo destes filhos que deixaram a atividade, conforme entrevistas realizadas tem-se a saída de filhos do sexo feminino nas propriedades A, G, J e K. Apenas na propriedade I a saída ocorreu por parte de um filho do sexo masculino.

### **5.3 Caracterização dos sucessores**

Conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos do estudo, em cada uma das treze propriedades estudadas foi entrevistado um sucessor e nos casos em que havia mais de um, o entrevistado foi o filho mais velho. Diante disso, dentre todas as propriedades estudadas, havia dezoito sucessores, dos quais treze foram entrevistados. Eles foram questionados quanto ao sexo, idade, escolaridade e se já possuíram experiência de trabalho fora da propriedade (TABELA 3).

Inicialmente pode-se perceber que 77% dos respondentes são do sexo masculino, apenas as propriedades C, F e J apresentaram uma sucessora do sexo feminino. Outro aspecto importante é que nas demais propriedades poderia haver um sucessor mais jovem do sexo feminino, porém isso ocorre apenas na propriedade C. Ou seja, nas treze propriedades estudadas, tem-se um total de dezoito sucessores acompanhando os pais na atividade, mas deste total apenas quatro filhos são do sexo feminino.

Tabela 3 – Caracterização dos sucessores

<b>Propriedade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Trabalhou fora da propriedade</b>
A	Masculino	33 anos	Ensino Médio Incompleto	Não
B	Masculino	20 anos	Ensino Superior Incompleto	Sim
C	Feminino	17 anos	Ensino Médio Incompleto	Não
D	Masculino	16 anos	Ensino Médio Incompleto	Não
E	Masculino	30 anos	Ensino Médio	Não
F	Feminino	22 anos	Ensino Superior Incompleto	Não
G	Masculino	25 anos	Ensino Médio	Sim
H	Masculino	25 anos	Ensino Superior	Sim
I	Masculino	18 anos	Ensino Médio	Não
J	Feminino	20 anos	Ensino Médio	Não
K	Masculino	25 anos	Ensino Médio	Sim
L	Masculino	18 anos	Ensino Médio	Não
M	Masculino	17 anos	Ensino Médio Incompleto	Não

Fonte: do autor com base nos dados da pesquisa (2017).

A idade média dos respondentes é de 22 anos, tendo o mais velho 33 anos e o mais jovem 16 anos. A escolaridade de 46% dos sucessores é ensino médio completo. Das propriedades com sucessores que possuem ensino médio incompleto, apenas a propriedade A não mudará seu cenário, pois as demais (propriedades C, D e M) terão seus sucessores finalizando esta etapa até o final do ano de 2017.

Em relação à escolaridade, os sucessores entrevistados ainda foram questionados quanto a continuidade de seus estudos. Os sucessores das propriedades B, F e H já possuem uma continuação em seus estudos, sendo que o da propriedade B estuda engenharia mecânica, propriedade F gestão em agronegócio e da propriedade H é formado em administração de empresas. Entre os



demaís, apenas o sucessor da propriedade D demonstrou interesse em continuar os estudos, conforme relata:

*“Pretendo fazer algo na área da informática, porque é uma coisa que eu gosto. Me interessa por computação e acho que ia gostar”.*

Já o sucessor formado (propriedade H) e os sucessores que estão cursando o ensino superior (B e F) foram questionados por qual motivo escolheram seus cursos. Nas propriedades F e H ambos deixaram muito claro que o interesse é desenvolver a atividade a partir da aplicação dos conhecimentos obtidos com a graduação. Já o sucessor da propriedade B explica:

*“O curso é bom pra mim porque posso ajudar meu pai na metalúrgica. Aí quando tem algum problema em casa num carretão ou outro implemento também consigo arrumar, muitas coisas não preciso chamar ninguém pra arrumar”.*

Nas propriedades B, G, H e K, os sucessores já tiveram alguma experiência de trabalho fora da propriedade. Na propriedade B essa situação continua, pois é o caso em que, além da atividade rural, o gestor possui uma metalúrgica na qual o filho auxilia, mas mantendo as duas atividades. Já nas propriedades G, H e K de fato os sucessores passaram por experiências nas quais se afastaram da produção de leite e qualquer outra atividade da propriedade, mas acabaram retornando. Os motivos pelos quais os jovens voltaram para a propriedade são renda, carga horária e autonomia, conforme relata o sucessor da propriedade H:

*“O meu trabalho era bom, ficava no escritório, no ar condicionado. Mas nunca tava satisfeito com meu salário, sempre acreditei que no leite podia ganhar bem mais”.*

Os sucessores das propriedades G e K coincidentemente trabalharam na mesma empresa e tiveram respostas muito parecidas, conforme exposto pelo sucessor G:

*O pessoal acha que trabalhar fora é fácil porque tem horário fixo, férias, feriado e fim de semana. Mas não é bem assim, tu tem que obedecer, é só mais um funcionário e quando acharem que tu não serve mais te mandam embora. E o salário também é baixo, no interior dá pra ganhar bem mais, apesar de agora estar muito ruim.*

Após as questões voltadas à caracterização dos entrevistados, eles foram questionados sobre assuntos voltados a políticas públicas, qualidade de vida, gestão das propriedades, sucessão familiar e o futuro da atividade leiteira, cujas respostas serão demonstradas e analisadas na continuação do capítulo.

#### **5.4 Políticas públicas que beneficiaram as propriedades**

Os gestores entrevistados tiveram duas perguntas direcionadas às políticas públicas, uma relacionada a políticas de nível estadual e federal e outra à nível municipal, visando mensurar a ação desses níveis governamentais na geração de benefícios aos produtores de leite.

O PRONAF foi citado por doze gestores, ou seja, 92% dos entrevistados. Apenas o gestor da propriedade B não citou este benefício. Ligado ao PRONAF está o Proagro, o qual foi citado nas propriedades F, H e M. Além destes, foram citados também o Crédito Fundiário nas propriedades A e D e o milho troca-troca na propriedade A.

O gestor da propriedade B citou como benefícios os programas da Emater e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), os quais estão voltados para a gestão da propriedade através de assessoria e acompanhamento. Porém, critica:

*“O SENAR forneceu um treinamento, mas nos frustramos. Existe uma outra realidade, a de quem faz e quem estuda. A leitura é uma coisa, a prática é diferente. As pessoas que deram o treinamento vieram com uma teoria boa, mas prática zero”.*

Apesar deste produtor não ter utilizado o PRONAF, mostrou conhecer o programa, mas demonstra aversão a linhas de crédito, como relata:

*“[...] esse negócio de financiamento é uma fria porque o povo acha barato esses 4% ou 5% de juro ao ano, mas se calcular isso dá um monte no final”.*

Em contra partida, todos os demais entrevistados citaram o PRONAF como a principal forma de investir na atividade, criticando apenas a elevação na taxa de juros ocorrida recentemente.

Outro relato importante é em relação ao Crédito Fundiário, no qual os gestores das propriedades A e D encontraram uma forma de adquirir novas áreas para ampliar a atividade. Segundo eles, foi um recurso fundamental para que pudessem iniciar e/ou ampliar a atividade, mas que atualmente é de difícil acesso, conforme depoimento do gestor da propriedade A:

*“Antigamente era mais fácil, agora tem que ser praticamente um coitado pra usar esse dinheiro, nem sei mais se tem como”.*

É justamente no âmbito do Crédito Fundiário que surgiram as principais críticas. Não pela linha em si, mas sim pela falta de uma linha de crédito específica para produtores que necessitam adquirir novas áreas para ampliar suas atividades, já que o PRONAF não beneficia esta finalidade.

Em relação ao município, os principais benefícios citados foram os serviços de atendimento veterinário e inseminação, presentes em nove dos treze depoimentos. As propriedades que não citaram estes benefícios foram G, H, L e M, sendo que os gestores das propriedades H e L não souberam citar nenhum benefício, enquanto que na propriedade G foi citado saibro para reformar a entrada e na propriedade M foi citado um auxílio que receberam há cerca de 25 anos quando o rebanho foi condenado por tuberculose e através da Secretaria Municipal da Agricultura conseguiram adquirir três novilhas, como afirma textualmente o produtor:

*“[...] o município financiou para nós 3 novilhas. E nós fomos bem com aquelas 3 novilhas. Hoje a maioria do plantel que a gente tem veio delas. Para reiniciar foi muito importante”.*

Apesar de aparecer como um benefício bastante evidente no município de Estrela, o serviço de atendimento veterinário e inseminação não demonstra efetividade através dos relatos dos produtores. Dos nove produtores que citaram este programa, 100% afirmaram não utilizá-lo, pois não confiam na qualidade da prestação do serviço. Assim afirma o gestor da propriedade K:

*“[...] tem um incentivo do inseminador e do veterinário, mas eu não uso porque não dá pra confiar. Fins de semana também não tem disponível”.*

A situação é reforçada pelo depoimento do gestor da propriedade C:

*[...] Alguma coisa na área de atendimento veterinário e inseminação, auxílio na prestação do serviço e caso venha a óbito um animal, você consegue a máquina para enterrar o animal. Mas de qualquer forma, muitas vezes se busca um atendimento particular nesses casos pela eficiência do trabalho.*

Os gestores das propriedades A e M citaram também o auxílio no calcário a que muitos produtores têm direito, o qual consiste em um subsídio no qual a Prefeitura Municipal de Estrela, através da Secretaria Municipal da Agricultura, paga o frete e meia carga para cada produtor. Porém, ambos colocaram em seus depoimentos que há mais de um ano não recebem este benefício, como diz o gestor M:

*Estão cada vez tirando mais os benefícios. Como nesse ano a questão do calcário, a prefeitura disse que ia dar o frete, mas na hora que eu tinha as análises na mão e fui lá, disseram que acabou a verba. (...) não sei o que aconteceu com esse dinheiro.*

Já os sucessores tiveram uma pergunta abordando políticas públicas de forma geral, mas cujas respostas foram analisadas visando identificar o impacto do governo federal, estadual e municipal. A nível federal, novamente o PRONAF se destaca, sendo citado pelos sucessores das propriedades A, E, G, H e K.

Os sucessores das propriedades A e B percebem os mesmos benefícios que seus pais, sendo eles Crédito Fundiário e o SENAR respectivamente. Além disso, a sucessora da propriedade F também cita o SENAR no acompanhamento da propriedade como um benefício, conforme explica:

*“[...] vem um profissional uma vez por mês através do SENAR ajudar na administração da propriedade. Ele analisa os custos e olha a propriedade para sugerir mudanças para desenvolver a atividade”.*

Já os sucessores das propriedades C, D, I, J, L, e M não souberam citar nenhuma política pública no âmbito estadual ou federal que tenha lhes beneficiado. Isso se deve ao fato de que a faixa etária desses respondentes está entre 16 e 20 anos de idade, sendo os mais jovens da amostragem e ainda não possuindo uma participação efetiva na gestão da propriedade.

Ao analisar a participação do município no desenvolvimento e aplicação de políticas públicas para os jovens sucessores, obtivemos três respostas diferentes dentre os treze respondentes. A propriedade A citou o subsídio na compra de

calcário, assim como o gestor já havia citado. Nas propriedades E, G, H, e K foi relatado um subsídio prometido pela Secretaria da Agricultura para jovens tomadores de crédito pelo PRONAF. Já nas propriedades B, C, D, F, I, J, L e M, os sucessores não souberam relatar nenhum benefício ou política estabelecida pelo município.

Para os jovens sucessores, sem dúvida, o benefício mais lembrado é o subsídio prometido pela Secretaria da Agricultura. No entanto, o fato dele ser tão lembrado não é nada positivo. Dos quatro gestores que citaram o programa, 100% diz não ter recebido o benefício. O programa funciona através do reembolso do juro pago a cada parcela, conforme explica o sucessor K:

*A prefeitura prometeu pagar o juro do PRONAF Mais Alimentos, que era de 2,5%. Depois aumentou o juro, mas eles ainda iam pagar os 2,5%, o que já é muito bom. Mas até agora não recebi nada. Agora levei lá os documentos da primeira parcela e logo falaram que tem uns que já pagaram a segunda e já trouxeram e não receberam nem a primeira. Disseram que não tem dinheiro.*

O não pagamento do subsídio é confirmado pelo sucessor G:

*[...] tem a prefeitura que prometeu para os jovens que fossem fazer um financiamento pelo Mais Alimentos, e eu peguei um trator no caso, eles iam pagar o juros. A gente foi lá e investiu R\$ 100.000,00 e agora tá vencendo a segunda parcela e não veio nem a primeira. Estamos conseguindo pagar, mas prometeram e a gente contava com isso.*

## **5.5 Fatores que influenciam na qualidade de vida dos membros das propriedades familiares produtoras de leite**

Para analisar a qualidade de vida nas propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela, os gestores foram questionados sobre aspectos que envolvem todo o grupo familiar. As perguntas foram relacionadas à existência de um plano de saúde para a família e a programação ou planejamento para realizar viagens. Outra pergunta feita para avaliar a qualidade de vida dos entrevistados foi sobre as atividades de lazer praticadas por eles, esta aplicada para gestor e sucessor. Estas perguntas foram elaboradas com o intuito de confrontar a realidade da propriedade com o que o mercado de trabalho oferece, pois as empresas geralmente fornecem um plano de saúde e a programação de férias que possibilitam viagens e passeios.

Os planos de saúde são existentes nas propriedades A, C, H e M, ou seja, apenas quatro das treze propriedades estudadas, o que representa apenas 30% dos respondentes. Além disso, na propriedade A, na qual se encontra o sucessor mais velho com 33 anos de idade, apenas o gestor e sua esposa possuem. O filho, por já possuir autonomia em suas decisões, optou por não ter nenhum plano de saúde. Nas propriedades C, H e M o plano foi contratado por iniciativa do gestor.

Nas demais propriedades não há a contratação de nenhum plano de saúde, sendo que apenas o gestor da propriedade E sinalizou que não vê vantagem na contratação, conforme explica:

*“Não, eu acho que não é vantagem pelo custo e porque no particular é atendido na hora e melhor ainda”.*

O planejamento para realização de viagens também existe na minoria das propriedades. Os gestores das propriedades F, G e H afirmaram que ao menos uma vez por ano todos os membros da família fazem uma viagem, sempre organizando para ficar alguém na propriedade executando a atividade. Já os demais disseram que não possuem nenhum planejamento e que dificilmente realizam viagens, relatando que o principal impeditivo é a rotina, assim explica o gestor da propriedade A:

*“Estamos pensando, sempre. Vamos ver a partir do ano que vem. Até hoje não teve nada mais por causa das vacas, por causa da rotina. Para o meu filho sair fica mais fácil, mas eu e a esposa fica mais difícil”.*

O mesmo depoimento é encontrado na propriedade K, na qual o gestor demonstra ter oportunidades, mas encontra dificuldade em encontrar tempo em meio a rotina diária:

*“[...] até tenho interesse em fazer uma em outubro agora. Mas não é nada fixo, conforme surge uma oportunidade a gente vai vendo. Mas é muito difícil de a gente sair”.*

Nas atividades de lazer relatadas pelos gestores já houve uma maior ocorrência e diversidade de respostas. Nas propriedades A, E, F, G, H, J e K os

entrevistados afirmaram praticar alguma atividade de lazer de uma a duas vezes por semana, o que já representa 54% dos respondentes.

Nas propriedades B, C, D, I, L e M, nas quais os produtores afirmaram não praticar nenhuma atividade de lazer, apenas o produtor L afirmou que isso deve ao fato da rotina diária não permitir. Os demais respondentes afirmaram que em suas horas vagas procuram visitar ou receber a visita de familiares e amigos e que não possuem nenhuma atividade que lhes atrai.

Já na análise das respostas dos sucessores, há uma frequência de atividades de lazer muito maior, sendo que apenas os respondentes das propriedades A, D e L disseram não praticar nenhuma atividade. Os três afirmam não possuir nenhum *hobby* ou esporte que lhes atrai. Enquanto isso, nas demais propriedades, todos os sucessores praticam alguma atividade ao menos uma vez por semana.

## **5.6 Gestão e investimentos nas propriedades**

Para avaliar a gestão e os investimentos feitos nas propriedades, tanto os gestores quanto os sucessores responderam a questões específicas. Os gestores foram questionados sobre a divisão de tarefas, utilização de sistemas de gestão informatizados, o principal objetivo para a propriedade, últimos investimentos feitos e endividamento total da propriedade, próximos investimentos a serem feitos, processo de tomada de decisão na propriedade e divisão de renda entre os membros da família. Para verificar o alinhamento ou desencontro entre as respostas dos gestores e sucessores, os sucessores foram questionados sobre a divisão de renda, o processo de tomada de decisão, a visão em relação aos investimentos feitos e a reação dos pais ao propor mudanças.

Em propriedades familiares a execução das tarefas é feita exclusivamente pelos membros da própria família, sendo que geralmente cada componente possui uma área específica pela qual fica responsável. Isso faz com que a rotina diária possa estar mais organizada. Neste estudo, através da aplicação das entrevistas, constatou-se que apenas as propriedades D, E e I não possuem divisão de tarefas e

que todos os membros da família executam a rotina de acordo com a demanda que se tem e a disponibilidade de tempo no momento em que deve ser feito.

Já nas demais propriedades todos os respondentes afirmaram haver divisão de tarefas. Um fato em comum para todas as propriedades é o direcionamento das mulheres para a ordenha e a manutenção da residência, sendo que apenas o gestor da propriedade H afirmou fazer parte da ordenha, fato que ocorre devido a um problema físico de sua esposa que não pode mais executar essa tarefa, pois antes era ela quem fazia.

Os gestores em geral aparecem como responsáveis pela lavoura, enquanto os filhos cuidam da alimentação e manejo do rebanho. As particularidades nas respostas do assunto divisão de tarefas estão na propriedade B, na qual o pai é o gestor da propriedade, porém concentra seu trabalho na metalúrgica enquanto os filhos executam as tarefas da atividade leiteira, nas propriedades L e M, nas quais os gestores consideram os filhos como “coringas”, pois ajudam no que é necessário, e na propriedade K, na qual o sucessor já não auxilia mais diretamente na atividade de bovinocultura leiteira, pois está focado na produção de aves.

A utilização de sistemas de gestão informatizados trouxe um resultado de certa forma surpreendente, pois dentre as propriedades entrevistadas, estão algumas com um volume de produção expressivo e sucessores com formação em andamento ou até mesmo concluída para administrar as propriedades. Das treze propriedades entrevistadas, nenhuma possui um sistema automatizado que faça a leitura diretamente na ordenha e forneça dados para facilitar a tomada de decisão em relação ao manejo do rebanho.

Os gestores das propriedades A, C, F, G, H, I, K, L e M responderam que possuem um controle manual em relação a reprodução, produção e dieta, sendo que na propriedade A o gestor disse que já tentou implantar um sistema, mas que não se adaptou, conforme comenta:

*“Não, manual tem. Já fui para o informatizado, mas acho o manual mais prático”.*



Enquanto isso, as propriedades L e M demonstraram interesse em investir em um sistema informatizado, sendo que tal tarefa possivelmente já será de responsabilidade do sucessor, conforme sugere o gestor M:

*“[...] Já pensei nisso, mas falta aquele que faça. Eu e meu irmão a gente não tem muita habilidade nisso. Mas agora com o filho terminando a escola talvez seja quem pode operar um sistema e ajudar nisso”.*

Ao serem questionados sobre o principal objetivo para a propriedade, os gestores foram estimulados a responder para a propriedade como um todo, ou seja, não necessariamente sendo voltado para o leite, justamente tentando identificar para qual atividade está voltado o foco.

Os gestores das propriedades D, E, F, G, I, J, L e M demonstraram estar focados em investir na atividade de bovinocultura leite. Todos pretendem fazer investimentos voltados a atividade, sendo que nas propriedades G, J e L o objetivo é aumentar a produção através da colocação de mais animais e do aumento da produtividade. Já as propriedades D, E, F e M pretendem investir em infraestrutura para oferecer as melhores condições de trabalho possíveis, tanto em relação a conforto animal, quanto facilidade no trabalho dos membros da família. O gestor da propriedade I citou a necessidade de comprar um trator, visto que atualmente todo o serviço é terceirizado e muitas tarefas diárias poderão ser facilitadas com a máquina.

Nas propriedades A, B, C e K o depoimento dos gestores demonstrou que atualmente a intenção é manter a produção, nenhum deles citou o objetivo de aumentar. Na propriedade B o gestor se demonstra bastante desmotivado, conforme relata:

*“Difícil. Acreditar que a atividade de renda satisfatória que crie animação para continuar”.*

Já na propriedade C, o gestor não responde o principal objetivo como sendo um investimento, mas sim uma mudança na gestão financeira focada em redução de custos:

*Cada dia é um dia. A gente almeja fazer alguma coisa, mas não há uma programação como por exemplo aumentar plantel, ou fazer uma obra ou ainda adquirir algum equipamento. A questão é que em um curto espaço de tempo é decidido. Não existe um planejamento estratégico. O que é mais necessário no momento é feito. A intenção é reduzir custos diante do preço ruim que temos agora.*

Nas propriedades A e K a situação em relação ao leite já demonstra que o foco não está mais nessa atividade, pois de acordo com os gestores o objetivo atualmente é manter a produção de leite da forma como está e investir em outra atividade, sendo que na propriedade A esse investimento seria na compra de mais áreas de terras para expandir a produção de grãos e na propriedade K seria aumentar a produção de aves.

Por fim tem-se a propriedade H, na qual o gestor se mostra bastante confuso em relação ao futuro da atividade e da propriedade como um todo. Ele não soube responder, pois diz estar em um momento de bastante indecisão do que fazer em relação ao leite, mas deixa claro que está com planos de mudar de atividade:

*No momento eu não sei. Últimos tempos agente tá trabalhando de graça com o leite. O que me salvou esse mês foram as vacas que abatemos, descarte. Na semana passada eu visitei um confinamento de boi no Paraná, que é um serviço muito menos judiado. O filho mais velho tá pensando em começar com hortaliças orgânicas. O filho mais novo tava fazendo curso de Administração de Empresas e vai mudar para Direito. Estamos desmotivados, não sabemos o que fazer.*

Apesar de muitas das propriedades entrevistadas estarem demonstrando desmotivação em relação a produção de leite, os anos anteriores a 2017 apresentaram uma boa condição de mercado para desenvolver a atividade, fazendo com que os produtores investissem na bovinocultura de leite. Tanto que das treze propriedades entrevistadas, apenas a propriedade K não citou em seus investimentos recentes (menos de dois anos) algo relacionado ao leite. Os investimentos feitos nessa propriedade foram direcionados para a avicultura, através da construção de um aviário, já em nome do sucessor, e da construção de um galpão para armazenamento das máquinas.

Todos os gestores das demais propriedades citaram investimentos direcionados para a produção de leite. Nas propriedades B, C, D, E, G, H, I, J, L e M todos os investimentos citados são direcionados especificamente para a produção de leite, enquanto que nas propriedades A e F ocorreram investimentos também direcionados para outras atividades. Na propriedade A o gestor cita a aquisição de

uma colheitadeira e área de terras, investimentos que são direcionados para a produção de grãos, e na propriedade F o gestor cita a construção de dois aviários.

Diante da existência desses investimentos por parte dos produtores, os gestores foram questionados quanto ao endividamento total das propriedades. Esse endividamento foi dividido em custeio e investimento para diferenciar as finalidades de cada crédito, além de outras linhas para distinguir os recursos que foram tomados fora da linha que atende a agricultura familiar, conforme demonstra a Tabela 4:

Tabela 4 – Endividamento das propriedades

Propriedade	PRONAF Investimento (R\$)	PRONAF Custeio (R\$)	Outras linhas (R\$)	Total (R\$)
A	30.000,00	10.000,00	20.000,00	60.000,00
B	-	-	-	-
C	200.000,00	200.000,00	-	400.000,00
D	-	10.000,00	30.000,00	40.000,00
E	310.000,00	-	-	310.000,00
F	400.000,00	200.000,00	400.000,00	1.000.000,00
G	150.000,00	150.000,00	-	300.000,00
H	180.000,00	450.000,00	-	630.000,00
I	-	-	-	-
J	120.000,00	30.000,00	-	150.000,00
K	400.000,00	100.000,00	-	500.000,00
L	250.000,00	35.000,00	900.000,00	1.185.000,00
M	600.000,00	100.000,00	-	700.000,00

Fonte: do autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Pode-se verificar inicialmente que apenas as propriedades B e I não possuem endividamento, o que não quer dizer que elas não tenham feito investimentos. Tanto que quando avaliada a questão investimentos realizados, ambos os gestores citaram

que fizeram investimentos recentes, a questão é que em ambas as propriedades os investimentos foram feitos com recursos próprios. Enquanto isso, as propriedades C, E, G, H, J, K e M possuem endividamento apenas pelo PRONAF. Já as propriedades A, D, F e L possuem endividamento em outras linhas, fato já sinalizado quando questionados sobre políticas públicas que beneficiaram as propriedades. Nas propriedades A e D a outra linha acessada é o Crédito Fundiário utilizado na compra de áreas de terras. Na propriedade F, a linha é o Inovagro, crédito subsidiado pelo BNDES e direcionado para inovações tecnológicas, sendo que nessa propriedade foi utilizado para construção de dois aviários. Na propriedade L o endividamento apresentado em outras linhas no valor de R\$ 900.000,00 não se trata de financiamento, mas sim de cartas de crédito de consórcio utilizadas para adquirir uma nova propriedade na qual a atividade terá continuidade.

Ainda levando em consideração o assunto investimentos, os gestores falaram sobre os próximos investimentos a serem feitos nas propriedades. Essa pergunta foi feita visando avaliar o alinhamento entre as respostas obtidas com a questão que questionou o principal objetivo para a propriedade e também verificar novamente qual a atividade foco da propriedade.

Quando questionados sobre o principal objetivo para a propriedade, os gestores das propriedades D, E, F, G, I, J, L e M sinalizaram que seria focar na produção de leite, conforme já demonstrado. Destas propriedades, os gestores D, E, F, G, I, L e M responderam de fato que os próximos investimentos feitos serão voltados para o leite, conforme objetivos especificados. Já o gestor J disse não ter nada planejado no momento, apesar de ter respondido que o objetivo atual é aumentar a produção através da colocação de mais animais e do aumento da produtividade.

O gestor da propriedade B, apesar de ter respondido que o momento é difícil e que precisa se animar novamente para continuar na atividade, afirmou que o próximo investimento a ser feito é a ampliação do *compost barn* para confinamento das vacas.

Já nas propriedades A, C, H e K, os próximos investimentos a serem feitos não serão direcionados a bovinocultura leiteira. Conforme demonstrou quando

questionado sobre o objetivo para a propriedade, o gestor A pretende investir na compra de terras, visando ampliar a produção de grãos. O gestor C simplesmente diz que não possui nada planejado no momento, o que vai ao encontro de seu depoimento sobre o objetivo, pois ele fala que os investimentos são feitos conforme necessidades e que no momento não possui nenhuma específica. Na propriedade H, na qual o gestor demonstrou muitas incertezas quanto ao futuro da propriedade, o próximo investimento a ser feito é a construção de estufas para produção de hortaliças orgânicas. E por fim, na propriedade K o próximo investimento é a construção de um galpão para armazenamento de máquinas destinadas a produção de grãos.

Após falar sobre os investimentos na propriedade, os gestores responderam a uma questão direcionada para a divisão de renda entre os membros da família. Essa pergunta foi elaborada visando identificar as propriedades que direcionam uma renda mensal para cada componente da família, visto que no mercado de trabalho tem-se um salário mensal fixado, o que se torna uma segurança para o jovem que não possui renda fixa na atividade rural.

Através das entrevistas, os gestores das propriedades B, F, G, H, J, K, e M relataram algum tipo de remuneração fixa para os componentes do grupo familiar. Na propriedade B não existe um valor fixo, mas cada filho recebe conforme participou nas atividades do mês, pois como o gestor possui a metalúrgica, em alguns momentos os filhos se dividem entre propriedade e empresa. Na propriedade F, na qual existem três sucessores, a filha recebe mensalmente R\$ 2.000,00 e os filhos recebem R\$ 2.700,00. Segundo o gestor isso ocorre, pois os filhos estão mais envolvidos com a lavoura, o que gera uma maior carga horária de trabalho. Na propriedade G a produção é dividida entre pai e filho, sendo que cada um possui 50% da produção. Na propriedade H cada filho recebe mensalmente R\$ 3.000,00. A sucessora da propriedade J recebe R\$ 1.000,00 mensais. Na propriedade K, o sucessor recebe 3% do faturamento bruto da produção de leite e a renda do aviário que já está em seu nome. O gestor da propriedade M não abriu os números, porém foi a única propriedade na qual se constatou divisão de renda entre todos os membros da família, pois nas demais propriedades o gestor e sua esposa não possuem uma renda fixada, mas utilizam o valor que sobra da produção.

Já as demais propriedades não possuem nenhum tipo de divisão de renda. Nenhum gestor ou sucessor justificou, apenas explicaram que recebem o crédito da venda do leite em conta corrente e que utilizam o valor conforme necessitam. O gestor da propriedade C ainda comenta:

*Não existe. A administração é feita por mim dentro dos parâmetros das necessidades, porque quase a maioria já é destinada a pagar contas. A sobra ou a gente faz uma aplicação ou faz um investimento. A gente sempre procura facilitar o amanhã. Então se no momento não houver nada para investir, direcionamos para uma reserva técnica. Há um apoio para as minhas filhas, mas não existe divisão. Quando elas precisam de algo se direcionam a mim e pedem o valor.*

Os sucessores também foram questionados sobre o recebimento de uma renda mensal fixa. O objetivo de questioná-los após o gestor já ter passado a informação é de confirmar a veracidade dos valores pagos aos sucessores. Todos confirmaram as respostas já fornecidas pelos pais.

Ainda buscando informações sobre a gestão das propriedades, buscou-se analisar como é feito o processo de tomada de decisão em relação a participação dos membros da família. Os gestores foram questionados quanto a participação dos filhos no processo de tomada de decisão e os sucessores tiveram que responder se são consultados pelos pais quando um investimento é feito ou quando uma decisão relevante é tomada. Os sucessores responderam ainda se estão de acordo com os últimos investimentos feitos na atividade e sobre qual a reação dos pais ao propor mudanças.

Os gestores das propriedades A, B, E, F, G, H, J, K, L e M afirmam que toda decisão é discutida entre todos os membros da família antes de qualquer decisão ser tomada. Inclusive o gestor H relata:

*“Eu acho que todos participam. As vezes até brinco no banco que preciso falar com meus sócios. Sempre conversamos entre nós para tomar alguma decisão”.*

O gestor M ainda reforça:

*[...] ele sabe o que está acontecendo. Ele está por dentro do que está sendo feito. Eu e ele conversamos bastante, ele dá a opinião dele, e claro que eu levo em conta. Todos os investimentos que eu fiz agora, se eu fosse fazer pra mim já não teria mais porque. É mais pensando na continuidade pra ele.*

Na propriedade C, o gestor afirma que as decisões são tomadas por ele, muito pelo fato da idade da sucessora, a qual ainda não teria a capacidade para tomar algumas decisões mais significativas. Porém, em toda situação ele a envolve, buscando identificar o interesse dela. Assim o produtor explica:

*Hoje já se questiona se há interesse ou não. Não há um peso muito relevante, mas já se há uma perspectiva que se for feito o investimento você consegue um incentivo a mais para eles. Caso contrário se ficar arcaico irá acabar a propriedade.*

Já nas propriedades D e I ainda não ocorre a participação do filho no processo de tomada de decisão, fato que também está relacionado com a idade dos sucessores. Porém, se analisada a forma como o gestor C administra a situação, esses gestores poderiam começar a envolver os filhos no processo de tomada de decisão desde já, podendo despertar neles a sensação de uma participação mais efetiva na gestão da propriedade.

Ao confrontar as respostas dos filhos com as declarações dos pais, verifica-se que, com exceção da sucessora J, todos os filhos vão ao encontro do relato dos pais. Inclusive o sucessor K cita algo muito importante:

*“[...] Sempre conversamos. Até quem mais está puxando a frete sou eu. Vamos construir um galpão novo para as máquinas que eu dei a ideia. Se fosse por ele, se eu não estivesse junto, já nem faria mais”.*

Na propriedade J a sucessora diz não participar no processo de tomada de decisão, o que demonstra que o gestor ainda não envolve a filha neste processo, apesar de ele declarar que as decisões são tomadas em conjunto.

## **5.7 Sucessão familiar nas propriedades**

A fim de analisar mais especificamente a visão dos gestores e sucessores sobre o assunto sucessão familiar, eles responderam algumas questões vinculadas diretamente a esse assunto. Primeiramente os gestores foram questionados sobre qual a visão que a sociedade possui em relação ao produtor rural. Em seguida, algumas questões mais voltadas para o ambiente interno da propriedade foram observadas, sendo que os gestores responderam sobre a opinião deles em relação

ao futuro da atividade leiteira em suas propriedades e os incentivos que eles dão para seus filhos lhes sucederem. Ainda voltado para o assunto sucessão familiar, outra questão tentou extrair programas que possam estar sendo executados por empresas ou órgãos públicos da região com o objetivo de incentivar a sucessão familiar nas propriedades.

Os sucessores também foram questionados sobre a visão da sociedade em relação ao produtor rural e, além disso, responderam se pretendem continuar com a produção de leite, quais os incentivos que recebem de seus pais, quais os fatores desmotivadores da profissão e também falaram sobre programas de incentivo a sucessão familiar através dos quais possam ter sido beneficiados.

Quando o assunto se trata de visão da sociedade em relação ao produtor rural, tem-se nos gestores A, C, F, I, J, K, e M a afirmação de que “mudou muito” e que hoje o produtor é valorizado. Com isso eles demonstram que a sociedade está respeitando e reconhecendo mais o trabalho executado no interior. Assim expressa o gestor da propriedade A:

*Isso mudou muito. Me lembro quando eu era novo. Quando se via um fusquinha sujo andando logo se achava que era um colono. E isso mudou muito né, hoje em dia quase todos compram seu carrinho novo. Acho que isso está certo, é uma vida muito sacrificada.*

O gestor C ainda complementa:

*Muito diferente do que 20 ou 30 anos atrás, porque hoje ele representa um negócio e com a atual conjuntura que nós temos ele ainda está mantendo o Brasil. Então hoje ele é reconhecido como um grande atrativo para o comércio. O comércio vai atrás dele porque ele ainda tem uma estrutura que pode fazer um incremento no comércio. Então ele é visto com outros olhos. Antes ele era apenas mais um colono. Onde ele chegava era debochado. Hoje não, hoje ele representa alguém dentro da sociedade.*

Enquanto isso, nas propriedades B, D, H, e L o relato dos gestores é o inverso, sendo que eles consideram o produtor rural alguém desvalorizado. Consideram que na visão da sociedade o produtor é alguém intelectualmente inferior e que só está na atividade porque não sabe fazer outra coisa e que tudo vem da natureza sem necessariamente um esforço por parte de quem produz. Além disso, o gestor H comenta:



*“[...] eu acho que eles ignoram um pouco o produtor, acham que o colono é uma pessoa relaxada. Parece que excluem o produtor. Que ele não pode ter uma boa casa ou um bom carro”.*

Nas propriedades E e G os gestores demonstraram neutralidade, não esboçando um sentimento de diferenciação entre àqueles que vivem no meio urbano ou rural.

Já na opinião dos sucessores, a valorização dos produtores rurais não é tão perceptível. Nas propriedades E, L e M os sucessores consideram que já há uma valorização, mas que ainda é um processo que está em andamento. O sucessor E explica:

*Eu acho que era meio que deixado de lado, mas essa questão eu acho que está mudando bastante. De uns anos pra cá está se dando mais valor para o trabalho agrícola. Acho que a tecnologia do campo, o pessoal do interior está buscando mais informação, a própria escolaridade que vem melhorando ajudam nisso.*

Apesar da mudança e da valorização do produtor rural relatada por esses sucessores, tem-se um alerta no depoimento do sucessor M:

*Eu acho que está mudando, mas ainda tem muita coisa pra mudar. Dá pra ver que tem um desrespeito. Quando o produtor vai andar no asfalto com uma máquina, várias vezes já aconteceram acidentes, ultrapassam em locais proibidos. Muitas vezes finais de semana o produtor está trabalhando e o outro passeando.*

A falta de reconhecimento do produtor rural é citada pelos sucessores das propriedades B, D, F, G, I, J e K. Segundo eles, o produtor ainda é alguém subjulgado, uma pessoa que não pode ter as mesmas condições que se tem no meio urbano. O sucessor B define como a sociedade vê o produtor rural da seguinte forma:

*“Um cara, digamos assim, burro, atrasado e que só trabalha, o que é verdade”.*

O sucessor G ainda cita o desrespeito ao produtor rural:

*A falta de respeito é enorme. Tu andando de trator na estrada, ninguém está nem aí. O preço também é uma forma de desrespeito porque as vezes o preço está lá em cima e aí derrubam o preço. Alguns pensam que é só um colono, tratam o agricultor como se ele fosse inferior.*

Os sucessores das propriedades A, C e H demonstraram neutralidade em suas respostas, dizendo que hoje já não há mais preconceito e nem falta de reconhecimento. No entanto, o sucessor H também demonstrou que ainda há falta de conhecimento por parte da sociedade sobre como funciona uma propriedade rural e qual a realidade desse ambiente, conforme demonstra em sua resposta:

*Depende, os dois lados. Uns veem com bons olhos, pesquisam e tentam conhecer a cadeia, mas outros não fazem ideia de como funciona. Aqui na nossa região é visto de uma forma meio que subjulgada. Percebo que pessoas de fora vem até aqui e se assustam com as condições que temos como casa com piscina, um bom carro na garagem. Tem um menosprezo. Mas quando eu estudava não tinha preconceito nenhum, na faculdade inclusive se interessaram em conhecer melhor a propriedade.*

Pode se perceber que dentre as respostas obtidas, apenas nas propriedades B, D e M os gestores e seus sucessores pensam da mesma forma, sendo que nas propriedades B e D a percepção é de desvalorização, enquanto que na propriedade M já se percebe um maior reconhecimento, apesar de ainda estar longe do que desejam os produtores. Além disso, é perceptível a mudança de visão de uma geração para outra, pois enquanto a maioria dos pais fala sobre um maior reconhecimento para os produtores rurais, a maioria dos filhos ainda cita que são muito desrespeitados.

Na sequência os gestores foram questionados sobre o futuro de suas propriedades. O intuito foi verificar se haverá continuidade na atividade de bovinocultura leiteira e se já há algum planejamento para que o sucessor possa assumir.

Nas propriedades B, C, D, E, F, G, I, J, L e M os gestores afirmaram que haverá continuidade na produção de leite através de seus sucessores. Em geral não possuem nenhum planejamento para que isso ocorra, mas a estratégia de envolver o filho na atividade para que aos poucos ele possa se inteirar de todos os assuntos e atividades relacionados à produção de leite. Essa inclusão do filho na atividade é relatada pelo gestor C:

*Olha, hoje já temos a filha mais velha junto no talão de produtor. Logo ela atinge os 18 anos e ela vai conseguir fazer um financiamento e assim criar raízes. A oportunidade está aí, estamos trabalhando, incentivando, estamos jogando em pratos limpos. A questão do leite não é nem o trabalho, mas sim o compromisso de sete dias por semana ter aqueles dois momentos do dia em que você precisa estar ali para efetuar o trabalho de ordenha. Mas isso é uma questão de fazer um cronograma, organização. Hoje ainda não*

*sei dizer se haverá continuidade, mas há uma perspectiva. O que acontece é que o que mais chama atenção da minha filha é a parte da agricultura, tanto que ela já sinalizou que quer fazer uma faculdade de veterinária. Ela tem voz, tem poder de mandar já, de participar. Então acredito que possa continuar.*

O gestor da propriedade E ainda cita o endividamento como sendo um fator importante para que a atividade continue:

*A gente tem que tocar, porque a dívida tá aí, não tem como parar. Acho que vai continuar. E ficar só com o frango não dá para arriscar. Hoje tem crise no leite, amanhã pode ser no frango. Pro filho assumir acho que já está quase na hora, porque hoje sou eu que estou tocando o barco. Ele já toca por conta, trabalhamos juntos há muitos anos.*

A não continuidade na atividade de bovinocultura de leite está sinalizada nas propriedades H e K, nas quais os gestores afirmaram que irão parar com a produção. O gestor H explica que pretende iniciar outra atividade:

*“Provavelmente vamos parar com a atividade de leite. Vamos criar boi. A gente pensa em investir para meus filhos continuarem, mas eles vão continuar se quiserem”.*

Já o gestor K pretende continuar com a produção enquanto tiver condições de trabalhar na atividade, deixando claro que o filho já possui investimento em outro setor (avicultura):

*“Eu acho que a minha produção de leite vai até quando eu e a minha esposa trabalhar. Depois disso o filho sozinho não vai continuar. Como eu já tenho certa idade, ele já tem o investimento dele para poder continuar”.*

A única propriedade na qual não se obteve uma resposta precisa foi a A. O gestor se mostra incerto do que irá acontecer, afirmando que para a atividade ter continuidade terão que ser contratados funcionários ou o foco do sucessor será a produção de grãos, conforme explica:

*“Futuramente a gente não sabe. Se só ele ficar, ou vamos ter que colocar empregado ou vai ficar só no grão.”*

Apesar dos gestores terem as suas opiniões sobre a continuidade da atividade de bovinocultura leiteira em suas propriedades, isso irá depender da decisão de seus sucessores. Portanto, eles também foram questionados visando

identificar o real interesse deles em continuar com a produção de leite e quais os motivos que os instiga a isso.

O depoimento dos sucessores vai ao encontro do que foi encontrado nas repostas dos gestores, sendo que nas propriedades B, C, D, E, F, G, I, J, L e M os sucessores pretendem continuar, enquanto que na propriedade K o futuro será o fim da produção de leite e na propriedade A o cenário é de incertezas. O desencontro entre depoimentos ocorre na propriedade H, na qual o pai afirma que irá parar com a produção de leite, mas o filho diz que irá continuar.

Nas propriedades em que os sucessores pretendem continuar, os fatores motivadores são variados. Nas propriedades B, C, G, I e L os jovens responderam que pretendem continuar simplesmente porque gostam da atividade rural. Sucessores D e H citaram o fator renda, o qual no momento não é um ponto positivo, mas que em um bom momento da atividade pode gerar um rendimento mensal muito superior ao que se consegue no mercado de trabalho.

A autonomia para execução da atividade é o fator motivacional citado pelo sucessor E, o qual também possui contato com a atividade de avicultura. Ele explica o seguinte:

*Pretendo continuar. Apesar dos altos e baixos, é uma atividade que tem dá uma certa estabilidade porque ela tem uma venda de produto certa, tem várias formas de dentro da atividade criar outras rendas. A administração da atividade não está tanto na mão de terceiros como está no caso da integração. Não gosto tanto da atividade de frango justamente por isso, tu não consegue ter um planejamento, tu está na mão da empresa e se empresa vai mal tu não consegue mudar tão fácil de empresa.*

Outro fator motivador encontrado no depoimento dos sucessores é a estrutura que a propriedade já possui e os investimentos feitos na atividade. Tal situação foi encontrada através dos depoimentos dos sucessores F, J, e M. Apesar da situação econômica não ser favorável, a propriedade estar estruturada parece compensar esse cenário, conforme depoimento da sucessora F:

*“[...] o cenário é desanimador. Mas hoje eu vejo toda a estrutura que nós temos e saindo eu também não sei o que vou encontrar lá fora”.*

O sucessor M demonstra não ser a atividade que mais lhe atrai, mas reconhece que pode ser a mais viável pela região na qual nos localizamos:

*“Eu não sou muito do leite, prefiro lavoura. Mas aonde a gente está eu não vejo a lavoura se desenvolver. Então pretendo continuar com o leite. O que motiva é ver que o pai está investindo e ele está batalhando para um dia eu poder tocar”.*

Na propriedade K, onde a afirmação de gestor e sucessor é de finalizar a atividade, o principal problema é a mão de obra, além da remuneração, conforme explica o sucessor:

*Não pretendo continuar. O principal motivo é a mão de obra. Tu fica preso naquilo, não tem sábado nem domingo, não pode ir pra praia tirar uma folga. E também por parte da remuneração. Se fosse bem remunerado poderia se pensar em continuar, mas desse jeito não tem como. Tem muito custo envolvido, o frango é mais barato.*

Na propriedade A, na qual o futuro da atividade ainda é incerto, o sucessor tem um depoimento muito parecido com o do gestor, relatando o interesse em continuar com a atividade devido ao fator renda, mas mostrando preocupação com a falta de mão de obra:

*Eu não tenho muita certeza por causa dessa parte de mão de obra. Qualquer um não dá pra pegar pra ajudar. Se desse pra continuar seria bom, porque é um negócio mais seguro, dá uma renda mensal, já tenho a estrutura pra produzir. No grão se dá um ano de seca, já se foi o caixa.*

Mesmo havendo a presença de muitos fatores motivadores, os sucessores citaram também o que lhes desmotiva na atividade de bovinocultura leiteira. A principal frequência de resposta foi relacionada a carga horária, fator citado pelos sucessores das propriedades E, F, I, J e L, se referindo principalmente aos finais de semana e feriados.

Relacionado a carga horária está também o problema da mão de obra, fator desmotivador relatado pelos sucessores A, K e M. Além de ser uma atividade executada sete dias por semana, sem intervalos, a produção de leite exige a execução de várias tarefas diárias, exigindo assim a participação de todos os membros da família.

Os sucessores das propriedades D, G e H, além do sucessor K que já havia citado a mão de obra, citaram a variação no preço como um fator desmotivador, pois a instabilidade no valor recebido pela produção gera insegurança, principalmente quando se deseja investir na atividade. O produtor G ainda demonstra muita insatisfação com a expansão urbana, conforme relata:

*A questão financeira e o medo do futuro. A gente tá vendo alguns casos aqui perto que a cidade vem e simplesmente querem expulsar o produtor do campo. Muitos falam que tem que ter sucessão familiar, aí o jovem vai, se programa e investe e de uma hora pra outra os caras chegam e querem te expulsar ou não deixar trabalhar. Claro que tem os animais e o esterco que dá cheiro, sei que isso é complicado, mas não tem outra opção. Mas a expansão urbana é um medo que eu tenho.*

Na propriedade B o sucessor cita o autoritarismo como sendo um fator desmotivador, o que demonstra que ele quer participar das decisões e da gestão da propriedade e que o pai precisa dar essa abertura para que ele possa continuar com a atividade:

*“O excesso de pressão, que não é tanto e também é necessário, mas se acabar essa parte de escutar, poder vir com ideias novas. Se for implantado um sistema autoritarista”.*

Apenas a sucessora da propriedade C não citou nenhum fator desmotivador.

Os sucessores relataram os fatores que lhes motivam a continuar com a atividade de bovinocultura leiteira. Porém, o trabalho também buscou identificar o que os gestores acreditam estar fazendo para motivar seus filhos a lhes sucederem. Dessa forma, questionaram-se os gestores sobre o que fazem para incentivar os filhos a continuar a atividade e de que forma isso é feito.

Os gestores das propriedades B, D, F, G, I e L responderam que a principal forma de incentivar os filhos é através de investimentos. De forma geral, eles acreditam que investir na atividade é a melhor forma de incentivar o filho a continuar, pois mostra a ele que é possível crescer na atividade, além de estar preparando a propriedade para quando ele assumir.

Já nas propriedades C e M, os gestores acreditam que a melhor forma de incentivar o filho a continuar é através da participação, fato que já havia sido relatado pelo gestor C quando questionado sobre o que está fazendo para que ocorra a sucessão. O gestor L, que já havia citado os investimentos como fator motivacional, também afirmou que a participação é fundamental, sendo que também já atua com essa prática objetivando a sucessão.

Na propriedade F, além dos investimentos, tem-se também o salário como sendo o principal fator motivador, conforme depoimento do gestor. Enquanto na

propriedade J o gestor cita a casa que construiu para a filha na propriedade e as folgas que ela recebe nos finais de semana.

Os gestores das propriedades A e E se demonstraram neutros quanto a questão de incentivo. Afirmaram que ajudam na atividade e procuram investir, mas não necessariamente para motivar, pois os filhos já são adultos e fazem suas escolhas por conta própria, reforçando que estes sucessores são os mais velhos da amostragem, com 33 anos e 30 anos respectivamente.

Por fim, nas propriedades H e K os gestores afirmam não motivar os filhos a continuar na produção de leite. Um fator em comum nas propriedades é a falta de mão de obra relatada pelos gestores. Porém na propriedade H a expansão urbana também é citada:

*Não, não estamos incentivando. Aqui não tem mais futuro para o leite. A cidade está chegando muito perto. As noras não vão querer ajudar. Então eu incentivo a buscar outras rendas na propriedade. Eu falo para eles procurarem algo que seja melhor, mais fácil. O filho mais velho quer continuar, ele tem a opinião dele formada. Mas o mais novo não puxa muito.*

Na propriedade K, o gestor dá a entender que incentiva o filho a permanecer na propriedade, mas com outra atividade, conforme verifica-se em seu depoimento:

*“Na produção de leite eu não incentivo, porque pelo meu modo de ver não tem como ele continuar sozinho. Ele tinha que ter mais terra e ajuda, teria que contratar funcionários e aí é inviável”.*

Novamente com o intuito de comparar as respostas dos gestores com a percepção de seus filhos, os sucessores foram questionados sobre o que seus pais fazem para motivá-los a continuar com a atividade de bovinocultura leiteira. Nas propriedades C, D, F, I, K e L as respostas de ambos os respondentes coincidiram, sendo que o fator motivador na propriedade C é a participação, nas propriedades D, I e L são os investimentos e na propriedade F é o salário, enquanto que na propriedade K não há motivadores. Ainda em relação a resposta da sucessora F, ela cita a participação como sendo um motivador, conforme depoimento:

*[...] O salário que cada um ganha já é um incentivo. Por exemplo, agora construí a minha casa com o salário que recebo. Várias propriedades não tem isso, só pensam no que vai ficar de patrimônio. Também tenho abertura a dar opinião, ele pede a minha opinião quando algo é feito na atividade.*

Nas demais propriedades as respostas dos sucessores foram diferentes das respostas dos gestores. Nas propriedades A, E, H, J e M os sucessores citaram os investimentos, sendo que na propriedade H, na qual o gestor disse não incentivar o filho a continuar a atividade, o salário foi citado como fator motivacional.

Na propriedade B, o sucessor cita que uma forma de incentivo e motivação para continuar a atividade é a pressão que recebe do pai, pois assim ele está sempre em busca dos melhores resultados, resultando em um maior ganho ao final do mês.

Já na propriedade G, o filho não discorda do pai, porém relata a preocupação que ele tem em relação ao seu futuro, conscientizando que não é uma atividade fácil e que precisa de muita dedicação para executar:

*Assim, ele me ajuda e me incentiva, mas ele preferia que eu continuasse em outra atividade, sei lá, estudar. Ele sabe que é uma atividade bem complicada, porque é muito desgastante, sem fim de semana, sempre que tu quer viajar depende de outras pessoas. Ele não é contra e nem a favor, me apoia mas tem medo do meu futuro.*

Diante desses dados, pode se observar que para os possíveis sucessores que pretendem continuar na atividade de bovinocultura leiteira, o principal incentivo que os pais estão fornecendo é investir na propriedade, resposta encontrada em oito das treze entrevistas realizadas.

Mesmo com os pais incentivando os filhos a continuar com a produção de leite nas propriedades, é importante que as empresas e órgãos públicos ligados ao agronegócio no município possam auxiliar nesse processo de incentivo. Dessa forma, os gestores e sucessores falaram sobre programas que possam ter beneficiado a propriedade com o intuito de fomentar a sucessão familiar.

Os gestores das propriedades B, F, H e J citaram a Cooperativa Languiru. Nenhum entrevistado soube dizer efetivamente do que se tratava, mas falaram que o filho participou de um programa para tratar do assunto sucessão familiar. Outra cooperativa que foi citada nas entrevistas é a Cosuel, a qual auxilia no processo de sucessão familiar na propriedade E através de auxílio na gestão. Apesar de demonstrar desconfiança, o gestor E explica:



*“Eles vem e fazem orçamentos e planejamentos para ver os gastos na propriedade, ajudam na gestão da propriedade. Não sei se é bom pra gente ou se eles olham mais pro lado deles, mas eu acho que é muito bom”.*

Na propriedade C a Emater é citada por buscar incentivar o jovem a permanecer na propriedade rural. No entanto, o produtor logo volta seu discurso para o lado negativo, demonstrando que as exigências tem um peso superior aos programas de incentivo:

*A Emater tem cursos e palestras. Mas é um programa muito frágil. Porque quando tu vê toda aquela roubalheira lá fora e vai pedir ajuda para fazer um galpão, até pouco tempo atrás havia um incentivo mais forte, mas hoje eles impõe mais barreira do que incentivos. E cada vez está impactando mais a questão ambiental, está conflitando o investimento com a questão ambiental. Pra uma coisa surgem quinhentas exigências e com isso é jovem começa a desanimar.*

Nas propriedades A, D, G, I, K, L e M os gestores não souberam relatar nada em relação a programas específicos para incentivar o jovem a permanecer na atividade.

Aos sucessores foi aplicada a mesma pergunta. Nas propriedades F, H, I e J, os sucessores também citaram a Cooperativa Languiru, que procura incentivar a sucessão através de um programa específico, conforme explica a sucessora F:

*A Cooperativa Languiru tem um programa, um curso de sucessão de dois anos, que é um baita incentivo. Porém, ele é muito teórico. Começou com 100 jovens, mas só uns 27 se formaram. Depois disso, seis propriedades foram selecionadas e receberam uma espécie de consultoria, mas quem não recebeu esse benefício ficou muito longe da prática.*

O relato da sucessora em relação a fragilidade do programa pode ser identificado através do depoimento do gestor B, o qual afirmou que seu filho participou do programa, porém o sucessor sequer mencionou a existência do mesmo. Em contrapartida, surge o relato do sucessor I, o qual menciona o programa da Cooperativa Languiru, enquanto seu pai não soube citar nenhum programa.

A Emater aparece novamente nos depoimentos dos sucessores, sendo citada pelo sucessor B. O sucessor reconhece que existe incentivo por parte da organização, porém demonstra não estar satisfeito:

*“Eu acredito que sim, porque se não houver não tem remuneração pro município. Eles tentam fazer programas, como a Emater, que tenta melhorar a produção, mesmo sendo as vezes muito fracos, mas são existentes”.*

Já nas propriedades A, C, D, E, G, K, L e M os sucessores não souberem relatar nenhum programa de incentivo a sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite. Inclusive o depoimento obtido do sucessor K demonstra a tentativa da Prefeitura Municipal de Estrela de criar um programa já citado neste trabalho, no qual seria reembolsado o juro pago nos financiamentos tomados pelo PRONAF, porém essa tentativa se tornou uma promessa não cumprida:

*No início a prefeitura incentivou muito, porque falaram que iam pagar os juros do financiamento. Mas agora paguei a parcela e fiquei a ver navios. Até agora não vi nada. Teve o incentivo da terraplanagem. Mas incentivo direto a sucessão não vejo nada, nenhum incentivo mesmo.*

O sucessor G também demonstra insatisfação em relação ao assunto:

*“[...] a questão da prefeitura tá fraca em Estrela. O incentivo é muito fraco, até promessas não cumpridas. Simplesmente eles não estão valorizando o produtor rural”.*

Para finalizar a coleta de dados relacionados ao assunto específico sobre sucessão familiar, questionou-se os gestores quanto ao melhor momento para fazer a transferência da gestão da propriedade para um sucessor. Obteve-se apenas duas respostas dentre os treze entrevistados, sendo elas trabalhar em parceria e quando o sucessor mostrar interesse em assumir a atividade.

Os gestores das propriedades A, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M afirmaram que não existe um momento ideal para fazer a transferência da gestão da propriedade para um sucessor, mas que a forma ideal é trabalhar em conjunto para que quando o pai não tiver mais condições de trabalhar na atividade, o filho possa continuar tendo domínio do negócio. Assim sugere o gestor D:

*“Acho que não tem um momento certo. Acho que quando a gente tiver que parar ele vai assumir. Hoje nós trabalhamos juntos preparando ele. Aí quando tiver que parar ele vai estar pronto”.*

O gestor G demonstra também sua preocupação quanto ao aspecto financeiro:

*Olha, o melhor momento eu acho que é quando a gente ainda tem condições de participar e ensinar o filho, pra ele não depois ter que pegar e assumir e quebrar. Tem muita coisa que uma pessoa tem que aprender quando começar. Então não se deve largar a propriedade não mão de uma pessoa, ela tem que ser preparada para depois assumir.*

Já nas propriedades B e C, o posicionamento dos gestores é de que a gestão da propriedade deve ser passada ao sucessor assim que ele demonstrar interesse em assumir a atividade, demonstrando conhecimento para administrar, conforme sugere o gestor C:

*“Em vida, para você poder usufruir do que te resta. Mas cada propriedade é uma propriedade. Mas o melhor momento é quando o filho chegar até o gestor e começar a propor as mudanças, aí de forma lenta se inicia o processo de sucessão”.*

Para finalizar a coleta de dados, os gestores e sucessores ainda foram submetidos a mais uma pergunta. O questionamento se baseou na visão deles em relação ao futuro da profissão produtor de leite, com o objetivo de entender o que eles acreditam que irá acontecer com a atividade de bovinocultura leiteira.

## **5.8 O futuro da profissão**

Sabe-se que fazer projeções não é algo simples, porém muito importante ao estabelecer um planejamento. Diante disso, os entrevistados foram questionados sobre a sua visão em relação ao futuro da profissão produtor de leite, visando identificar o que eles imaginam que irá acontecer com as propriedades e com a atividade.

Nos depoimentos obtidos pelos gestores obtiveram-se inúmeras respostas, mas um relato frequente dos produtores é de que serão menos propriedades em atividade, porém com um volume de produção maior. Esta resposta foi obtida nas propriedades F, G, H, J, L e M. O gestor C ainda complementa falando do endividamento dos produtores:

*Cada vez menos propriedades. Porque os produtores não veem futuro na atividade. Principalmente por causa da oscilação de preço. O principal problema é o governo que quer comida barata. Aí todo mundo se endividou e agora tem que produzir para pagar as contas. Mas quem não tem mais compromisso vai parar, porque o custo é muito alto.*

Tem-se no depoimento do gestor H a citação de uma expectativa quanto a melhora na remuneração da produção:

*Na minha opinião, o futuro, financeiramente, a tendência é melhorar. É um serviço muito complicado, porque a gente tem que tá no dia a dia sempre naquilo aí e é um serviço mais sujo que não é qualquer um que queira fazer. Então eu acho que as pessoas que vão abraçar isso vão ter futuro. Acho que vai ter menos propriedades, mas vão ser maiores.*

O gestor M, apesar de citar a redução no número de propriedades, não comenta que necessariamente haverá um aumento da produção nas propriedades que permanecerem, mas demonstra preocupação em relação ao custo de produção, ressaltando esse cenário no estado gaúcho:

*Isso é uma questão que deixa a gente com muitas dúvidas, porque esses dias eu ainda estava olhando o preço médio do leite internacional e ele ainda é muito menor que o nosso custo. Porque hoje a globalização de tudo está acontecendo e não tem como fugir disso. Nós nunca vamos conseguir ficar em um ramo se o nosso custo é mais alto que o do resto do mundo. Acredito que isso seja por causa do custo Brasil que se fala, porque da forma que a gente tá trabalhando agora a gente tem assessoria de nutricionista, uma genética boa, uma média boa, de modo geral a nível mundial não é uma média ruim. Mas eu tenho bastante medo do que pode vir daqui pra frente, porque se ouve comentários de todos os tipos. A produção de leite aumentou muito, então se nós queremos ficar tranquilos temos que produzir a um custo pelo menos igual ao resto do mundo. O Rio Grande do Sul já tem um problema que ele fica longe do maior centro consumidor hoje que é São Paulo. Talvez se tivesse um leite capaz de competir com outros países, seria mais interessante exportar do que jogar tanto para São Paulo. Essas propriedades que estão investindo não têm como parar, de alguma forma vão ter que continuar. Mas tem muita propriedade que vai parar.*

Outra importante resposta encontrada através das entrevistas aplicadas aos gestores das propriedades é o investimento em genética. A visão dos produtores A, C, D e I demonstra que será necessário produzir mais, sendo que isso não deverá ocorrer com o aumento do rebanho, mas sim através do melhoramento genético. O gestor A, porém, demonstra que mesmo melhorando e se profissionalizando, o problema está na mão de obra, mais especificamente feminina, conforme relata:

*[...] vai ser cada vez mais apertado. O grande problema é a mão de obra, e mais específico a mão de obra feminina. Aqui da localidade ficaram quatro ou cinco jovens na propriedade e as mulheres trabalham fora. As filhas dos produtores saíram todas.*

O gestor C demonstra consciência de que o mercado apresenta oscilações e que a produção de leite não deixa ninguém rico, mas que se trata de uma atividade que traz estabilidade:

*Na minha opinião, o leite é, sempre foi e sempre será aquele negócio que não te deixa passar fome e nem enriquecer. Eu sempre alego o seguinte, o grande xodó do leite, onde você ganha dinheiro, é vender genética. Aí você ganha dinheiro, como nas feiras que acontecem. Aí você está agregando algo a mais, porque o leite sempre oscila muito. A perspectiva que se tem agora é que o preço vai baixar a um ponto em que muitos vão parar. Isso já aconteceu no passado, porém quem sobreviver vai ter um momento de êxito, assim como tivemos no ano passado. Tem que estar ciente que isso não é contínuo.*

Na propriedade K o gestor cita o investimento em tecnologia como sendo o futuro da atividade. Como já averiguado nas respostas anterior, o principal problema nesta propriedade é a falta de mão de obra e, conforme resposta do produtor, a tecnologia vem de encontro a este cenário, possibilitando facilitar o serviço.

Já nas propriedades B e E os gestores não souberam expressar o que irá acontecer com a atividade de bovinocultura leiteira. O gestor B apenas coloca que é necessário acreditar na atividade para que futuramente ela possa voltar a ser rentável.

Para os sucessores, D, E, G, I, J, K e L também ocorrerá a redução no número de propriedades rurais produtoras de leite, assim como já comentado por alguns gestores. Os sucessores E, I, K e L, juntamente com o sucessor M, complementam suas repostas falando também sobre o investimento em tecnologia, principalmente voltado a redução na mão de obra, problema relatado inúmeras vezes ao analisar os depoimentos dos entrevistados. A robotização, apesar de ainda ser um investimento muito alto, já é uma realidade para os próximos anos, conforme visão do sucessor E:

*Eu acho que é um pouco difícil de prever, mas o salto tecnológico daqui para frente, nos próximos dez anos vai ser bem grande. Porque se a gente for olhar o que era no início dos anos 2000 e o que é hoje, mudou muita coisa. E eu acredito que já está começando, como por exemplo, a ordenha robotizada. Hoje ainda é muito caro, mas daqui uns dez anos acredito que já seja mais acessível para a pequena propriedade também. Acredito que vai mudar principalmente nisso. E quem não acompanhar esse avanço vai parar. Acho que o tamanho da propriedade não é o problema, o que vai influenciar é o investimento e a gestão da propriedade.*

O sucessor da propriedade K, além de citar a robotização, estabelece ainda uma quantidade mínima a ser produzida de acordo com o atual cenário do mercado do leite:

*É muito incerto. Acho que vai ter que botar gente pra trabalhar, porque se é pra ficar sempre assim, só os colonos cuidando, ou vai ter que automatizar muito a propriedade ou aumentar muito a produção. Acho que as propriedades grandes, com 3.000 litros por dia ou mais vão investir e continuar, abaixo disso acho difícil continuar. Porque o futuro vai ser com robôs e aí tem que ter muita produção para pagar o investimento.*

Na propriedade G, o sucessor cita também o custo como sendo um grande problema na atualidade para as propriedades produtoras de leite, mas demonstra esperança em uma melhoria para aqueles que investirem:

*Muitos falam que no futuro os produtores de leite vão ganhar muito dinheiro porque ninguém mais quer fazer isso. Mas eu já ouço isso há 10 anos e esse futuro nunca chega. Acho que um dia ainda vai melhorar, os produtores maiores vão sobreviver, mas os menores não, porque o lucro que está agora é muito baixo. Se não tem uma quantia maior, é difícil se manter. A política tem que mudar, porque o custo de produção está muito alto e lucro muito baixo.*

Na entrevista realizada com o sucessor A, obteve-se a possibilidade de que o sistema de produção da propriedade seja alterado, partindo para o condomínio. Essa técnica é bastante recente e não foi encontrada nas referências consultadas para elaboração deste trabalho, mas conforme explicação do produtor se trata de uma propriedade gerenciada pela cooperativa para qual fornecem a produção (Cosuel), para onde os produtores enviam seu rebanho e todo o manejo é feito por funcionários contratados pela empresa, sendo que o papel do produtor é produzir parte do alimento e criar terneiras para aumentar seu plantel. Diante da falta de mão de obra, esse sistema surge como uma alternativa, conforme relata:

*Às vezes eu fico meio na dúvida porque estou vendo esses condomínios aparecerem por aí. Quando vê, como nós aqui não sei até quando vamos existir, se esses condomínios não vão tomar conta. Talvez não tão rápido, mas daqui 20 ou 30 anos. Como são grupos grandes pode ficar difícil competir. Por outro lado, se o negócio se mostrar mais viável, podemos colocar os animais lá, criar as novilhas e depois colocar no condomínio. Provavelmente vai ser esse o futuro.*

A sucessora F acredita fortemente em uma valorização do produtor de leite, principalmente pelo fato da redução das propriedades e pelo leite ser um alimento:

*Eu acho que ainda vão ser muito valorizadas. As propriedades que não tem sucessão vão parar e vão ficar as grandes propriedades. Essas vão ter que acompanhar o avanço tecnológico para desenvolver a propriedade. Então, não sei em quanto tempo, mas vai ter uma valorização do produtor rural porque a alimentação é uma necessidade básica.*

Na propriedade H, na qual o sucessor é formado em Administração de Empresas, o foco está na gestão para enfrentar um mercado competitivo e instável:

*Está cada vez mais se tornando algo técnico. Tem que ter qualidade na alimentação e saber dimensionar teus custos. O futuro é um mercado instável, com mais produtos, com importação e consumidores mais exigentes. Cada vez mais vai ter que se ter gestão sobre a propriedade.*

Por fim, os sucessores das propriedades B e C não acreditam no futuro da atividade de bovinocultura leiteira, citando o fim da profissão. Essa situação demonstra um conflito entre as respostas a diferentes questionamentos, pois ambos afirmaram pretender continuar na atividade. O motivo pelo qual pretendem continuar é porque gostam do que fazem, porém, suas respostas diante do cenário econômico atual demonstram que não se sujeitarão a trabalhar com uma baixa remuneração.

Percebe-se assim, que são inúmeros os fatores envolvidos com o tema sucessão familiar nas propriedades produtoras de leite, desde fatores internos a propriedade, como também fatores externos. Esses fatores podem ser motivadores ou desmotivadores, sendo que cada gestor ou sucessor reage de uma determinada maneira.

Sendo assim, através dos resultados apresentados neste capítulo, é possível obter algumas conclusões sobre as perspectivas da sucessão familiar em propriedades familiares produtoras de leite no município de Estrela.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através deste estudo é possível analisar as perspectivas para o processo de sucessão familiar nas propriedades familiares produtoras de leite do município de Estrela. A partir das treze propriedades estudadas com a obtenção das informações por meio das entrevistas aplicadas aos gestores e sucessores, considerando ainda que cada propriedade pertence a uma localidade diferente do município, pode-se observar de uma forma geral a realidade do cenário envolvido.

Inicialmente percebe-se que o agronegócio possui uma participação significativa na economia do município de Estrela, sabendo ainda que se trata da maior bacia leiteira do Vale do Taquari, o que faz a bovinocultura leiteira se destacar neste setor. Portanto, a continuidade das propriedades deve ser administrada com muito cuidado para que a atividade também possa continuar gerando alimento e receita.

Relacionado diretamente a atividade de bovinocultura leiteira, observa-se nos resultados que dentre as treze propriedades entrevistadas, apenas três atuam somente com produção de leite, enquanto nas demais existem outras atividades sendo executadas. Dentre os comentários mais pertinentes sobre essa situação pode-se considerar o fato de que a bovinocultura leiteira é a única atividade agropecuária que gera uma renda mensal para a família, enquanto as demais funcionam por lotes ou por safra.

Apesar de gerar renda mensal, existe também a oscilação no preço, fato que confronta o ponto positivo que é o rendimento mensal, pois apesar de ter uma



periodicidade bem definida, a remuneração varia muito, gerando insegurança para quem depende exclusivamente da atividade. Porém, conforme verificado através dos sucessores que afirmaram já ter trabalhado fora da propriedade, o mercado de trabalho também apresenta aspectos negativos, pois as condições que estes jovens encontraram não foram satisfatórias, fazendo com que retornassem para a propriedade de suas famílias.

A caracterização das propriedades e dos respondentes revela uma representação massiva de gestores e sucessores do sexo masculino, o que gera uma reflexão quanto ao papel da mulher nas propriedades rurais. Através das entrevistas da propriedade A, obtêm-se inclusive um testemunho do que ocorre naquela localidade, sendo que segundo o gestor, dentre todas as propriedades da localidade apenas quatro ou cinco jovens permaneceram, sendo todos eles homens.

Ainda analisando o assunto mão de obra feminina, dentre todos os entrevistados homens (dez no total), cinco sinalizaram possuir uma companheira, mas apenas um sucessor sinalizou sua companheira como fazendo parte dos envolvidos na atividade de bovinocultura leiteira, enquanto as demais não se envolvem com a propriedade rural. Isso é extremamente preocupante, pois considerando que o estudo está baseado nas propriedades familiares, não haverá continuidade caso a família não se una para administrar e executar as tarefas das atividades.

O trabalho entrevistou apenas o filho mais velho, porém fez o levantamento do número total de filhos de cada gestor. Diante disso, chegamos a alguns números importantes. Primeiramente, os 13 gestores entrevistados possuem no total 23 filhos, sendo 15 do sexo masculino e 8 do sexo feminino. Nas propriedades permanecem 18 filhos, sendo 14 do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Ou seja, enquanto 1 filho homem deixou a propriedade, 4 do sexo feminino abandonaram a atividade de leite.

As políticas públicas, mais especificamente aquelas de cunho federal, aparecem como sendo o grande fator impulsionador para a concretização da sucessão familiar nas propriedades familiares produtoras de leite. O PRONAF é a principal forma que os produtores encontram para desenvolver e viabilizar suas

propriedades. Além disso, os investimentos realizados na atividade surgiram neste trabalho como sendo o maior motivador, conforme as entrevistas feitas com os sucessores. Sendo assim os investimentos feitos em tecnologia e infraestrutura das propriedades, viabilizados pelos recursos do PRONAF, tornam-se essenciais para que o processo de sucessão familiar ocorra.

Já as políticas públicas executadas pelo governo municipal foram bastante criticadas. Começando pelos serviços que a Secretaria Municipal da Agricultura fornece. O relato daqueles que se lembraram dos serviços de inseminação e veterinário é de que não é viável e nem confiável a contratação, pois é melhor contratar um profissional de forma particular. Surge também, principalmente nas entrevistas com os sucessores, a promessa feita para os jovens produtores que teriam os encargos de seus financiamentos reembolsados pela prefeitura, fato que ainda não ocorreu, mesmo para quem já liquidou várias parcelas de seus investimentos. Diante desses fatos, as ações executadas atualmente pela administração municipal de Estrela estão gerando mais desmotivação do que incentivo para que o jovem permaneça na atividade.

Na análise da qualidade de vida nas propriedades rurais percebe-se que ainda não há uma preocupação com a contratação de um plano de saúde para a família e nem a programação de férias, fato que pode afetar profundamente o estímulo ao jovem em continuar na atividade. Em contrapartida, percebe-se que os jovens já possuem uma liberdade maior para praticar suas atividades de lazer, possuindo uma maior disponibilidade de tempo para organizar sua agenda diária em comparação ao cenário encontrado em uma empresa.

Sabe-se que férias são fundamentais para relaxar e renovar as energias. Portanto, as propriedades em geral poderiam trabalhar com um cronograma programado de saídas, pois dessa forma todos os familiares, mesmo que separadamente, poderiam ter esse momento. A exceção ainda está nas propriedades nas quais os sucessores são muito jovens e ainda não podem administrar nem executar as tarefas das propriedades sozinhos.

A questão de programação de férias ou viagens está diretamente ligada a mão de obra exigida nas propriedades produtoras de leite. Mesmo com os

investimentos feitos e com o avanço tecnológico, a rotina é diária e muitas atividades necessitam das pessoas, as quais não podem ser simplesmente substituídas por máquinas. E claramente a pesquisa demonstra que a carga horária e a mão de obra são os principais fatores que desmotivam os sucessores. Portanto, juntamente com os investimentos em tecnologia, a aplicação de uma programação de férias para os familiares pode ser uma ferramenta que ajude a solucionar essa situação.

Quanto ao planejamento para que ocorra a sucessão familiar, a pesquisa demonstra que os gestores estão preocupados com o futuro de seus filhos. O momento apresenta um cenário econômico extremamente desfavorável para os produtores de leite, fato este que pode inclusive ter influenciado nas respostas dos entrevistados. Mesmo assim, os gestores estão envolvendo os filhos na atividade para que possam desde já participar e ter a real percepção de como é a execução da atividade e o próprio comportamento do mercado. Isso é fundamental para que o sucessor possa ter ciência de que nem sempre o negócio apresentará um cenário favorável, além de prepará-lo para futuras situações semelhantes.

O fato de incluir o sucessor de forma ativa na atividade é muito importante, mas além de incluí-lo é necessário garantir uma remuneração. Em todas as propriedades nas quais o gestor estabeleceu um salário para os filhos que continuam na propriedade, isso foi considerado um motivador para que ocorra a sucessão. Além disso, é fundamental para a gestão financeira da propriedade que o caixa da atividade seja separado do caixa das despesas familiares. Apenas uma propriedade alvo do estudo faz a divisão de renda entre todos os envolvidos, o que demonstra que ainda falta aplicar a administração financeira dos recursos de forma correta, estabelecendo o rendimento mensal que cada membro da família terá.

Para o futuro da profissão temos uma série de respostas compostas por incertezas. No entanto, têm-se claramente nos depoimentos dos gestores e sucessores a ciência de que será preciso investir. Acompanhar o avanço tecnológico e profissionalizar-se já é uma realidade e a consciência apresentada pelos entrevistados quanto a isso é um ponto muito positivo. Infelizmente, algumas propriedades possuem sua estrutura familiar comprometida e a não continuidade da atividade está diretamente ligada a falta de pessoas para continuar a produção, mas

para aqueles que estão cientes da necessidade de investir, formas alternativas de produção podem ajudar, como é o caso da robotização citada no trabalho.

Diante do exposto, pode se perceber que existem inúmeros fatores que influenciam no processo de sucessão familiar e que não há uma solução específica que possa fazer com que o processo ocorra de forma natural e tranquila. Porém, algumas situações podem ser auxiliadas por este estudo. Além das sugestões citadas até aqui, a pesquisa poderá auxiliar o governo municipal e outras organizações ligadas ao agronegócio a desenvolver programas mais eficientes para os jovens, visto que até o momento apenas a Cooperativa Languiru foi lembrada com efetividade pelos entrevistados.

Estes programas precisam atingir todos os jovens, porém uma atenção especial deve ser direcionada para as mulheres, com os quais o processo de saída da propriedade rural está sendo muito mais frequente do que em comparação aos homens. Uma alternativa seria incluir as mulheres de forma mais efetiva na administração da propriedade, participando dos processos de tomada de decisão e gerenciando a atividade.

Outros estudos também poderão ser desenvolvidos sobre o assunto sucessão familiar, visando identificar novos fatores que influenciam neste processo, considerando que o cenário econômico pode influenciar nas respostas dos entrevistados e que novas políticas poderão ser implementadas. Além disso, a sucessão familiar em outras atividades ligadas ao agronegócio pode ser estudada, gerando uma abordagem mais completa sobre o setor.

Por fim, através das entrevistas realizadas com gestores e sucessores, pode-se projetar que a atual geração de sucessores ainda irá assumir a atividade, com a exceção de duas propriedades que citam a mão de obra como o principal impeditivo. Porém, a mão de obra tende continuar sendo um problema nas propriedades familiares, gerando a incerteza da continuidade através das próximas gerações.

Sendo assim, conclui-se o presente estudo afirmando que através da aplicação das 26 entrevistas em 13 propriedades do município de Estrela, os objetivos foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Francisco Fransualdo; PESSOA, Vera Lúcia Salazar. **O Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar no Brasil: uma análise sobre a distribuição regional e setorial dos recursos**. Uberlândia. v. 23, n. 3, 2011 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-45132011000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-45132011000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 30 abr. 2017.

BACEN. **Manual do crédito rural**. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/mcr>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual do crédito rural: Proagro Mais**. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/mcr/manual/09021771806f5026.htm?fullName=10%20-%20Proagro%20Mais%20-%20Safras%20a%20partir%20de%201%C2%BA/7/2015>>. Acesso em: 01 maio 2017.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2009.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei n. 11.326 de 24 de julho de 2006. **Lei da agricultura familiar**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.629 de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8629.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8629.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **O que é a agricultura familiar**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **PAA – Programa de aquisição de alimentos**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-paa/sobre-o-programa>>. Acesso em: 01 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **PNATER – Política nacional de assistência técnica e extensão rural**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-captec/pol%C3%ADtica-nacional-de-assist%C3%A2ncia-t%C3%A9cnica-e-extens%C3%A3o-rural-pnater>>. Acesso em: 01 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Portal Brasil. **Economia e emprego**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CALDAS, Ruy de Araújo et al. **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

CASARIN, Helen de C. S.; CASARIN, Samuel J. **Pesquisa científica: da teoria a prática**. Curitiba: Ibpx, 2011.

CASTRO, César Nunes de; RESENDE, Guilherme Mendes; PIRES, Murilo José de Souza. **Avaliação dos impactos regionais do Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2014.

CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CYRNE, Carlos Candido da Silva. **Indicadores de gestão em propriedades produtoras de leite**: um modelo a partir do comparativo entre as propriedades do Vale do Taquari – RS e da Galícia – Espanha. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2016.

DEGASPERI, Sylvio Antônio Ribeiro; PIEKARSKI, Paulo Roberto Barreto. **Bovinocultura leiteira**: planejamento, manejo e instalações. Curitiba: Livraria do Chain, 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida. **A avaliação da qualidade de vida**: guia para profissionais da saúde. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FLORIANO, Cinthya Oliveira. **Identificação da qualidade de vida no meio rural no município de Major Vieira**. Ágora: Mafra, v. 16, n. 1, 2009. Disponível em: <[www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/10/127](http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/10/127)>. Acesso em: 06 maio 2017.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 3, 1997. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol37-num3-1997/novos-desafios-empresa-futuro>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agropecuário de 2006**. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006\\_segunda\\_apuracao/default.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006_segunda_apuracao/default.shtm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados\\_gerais\\_amostra/resultados\\_gerais\\_amostra\\_tab\\_uf\\_microdados.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_gerais_amostra/resultados_gerais_amostra_tab_uf_microdados.shtm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Panorama do município de Estrela**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/estrela/panorama>>. Acesso em: 30 set. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA. **Classificação dos imóveis rurais**. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

JUNIOR, Armando Lourenzo Moreira; NETO, Adelino de Bortoli. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

JUNIOR, Evandro Vasconcelos Holanda. **Gestão da unidade produtiva**. Disponível em: <[http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos\\_de\\_corte/arvore/CONT000fwf8r72302wyiv807fiqu9a5u4l0t.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos_de_corte/arvore/CONT000fwf8r72302wyiv807fiqu9a5u4l0t.html)>. Acesso em: 06 maio 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, Brasília, 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf)>. Acessado em: 30 abr. 2017.

LIMA, Arlindo Prestes de; BASSO, Nilvo; NEUMANN, Pedro Selvino. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. Ijuí, RS: Ed. da UNIJUÍ, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (Coord.). **Empresas familiares brasileiras**. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; JUNIOR, João Batista Padilha. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson, 2007.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, Maria J. L. de B.; FONSECA, João G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A.; PERREWÉ, Pamela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho:** melhorando a saúde e o bem-estar dos funcionários. São Paulo: Atlas, 2013.

RURAL NEWS. **Sucessão rural:** o futuro da propriedade em jogo. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=243>>. Acesso em: 01 maio 2017.

SILVA, Sandro Pereira. **A agricultura familiar e suas múltiplas interações com o território:** uma análise de suas características multifuncionais e pluriativas. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

SILVESTRO, Milton Luiz et al. **Os impasses sociais de sucessão hereditária na agricultura familiar.** Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

WERNER, René. **A família & negócios:** um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Roteiro de questões aplicado aos gestores**

### Perfil e características sociais:

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Número de filhos? Quantos estão na propriedade?
- 5) Qual a renda familiar mensal? Existem outras fontes de renda além da propriedade (aposentadoria, arrendamentos, outros)?
- 6) A família possui plano de saúde?
- 7) Existe planejamento para realizar viagens? Com que frequência?
- 8) Você pratica alguma atividade de lazer? Sim? Qual? Não? Por que?

### Características da propriedade:

- 1) Como a atividade leiteira iniciou na propriedade?
- 2) Quantos anos a atividade está em execução?
- 3) Quantas pessoas trabalham na propriedade?
- 4) Os membros da família possuem tarefas específicas?
- 5) A propriedade possui sistema de gestão informatizado?
- 6) No momento, qual seu principal objetivo para a propriedade?
- 7) Para quem fornecem a produção?
- 8) Qual a produção diária de leite atual?
- 9) Qual o número de vacas em lactação e total da propriedade?
- 10) A propriedade já foi beneficiada por alguma política pública municipal, estadual ou federal? Qual?
- 11) Quais os benefícios que o município oferece para os produtores de leite?
- 12) Vocês costumam realizar investimentos na atividade? Quais foram os últimos?
- 13) A propriedade possui algum tipo de financiamento? Para que foi necessário fazer o empréstimo?
- 14) Qual o próximo investimento a ser feito na propriedade?
- 15) Como são tomadas a decisão dos negócios relacionados a atividade de leite?  
Existe participação dos filhos?
- 16) Existe divisão de renda entre os membros da família?

Sucessão Familiar:

- 1) Para você, de que forma a sociedade vê o produtor rural?
- 2) Na sua opinião, qual o futuro da atividade leiteira?
- 3) Na sua opinião, qual o futuro da sua propriedade? Há algum planejamento com relação à sucessão patrimonial na propriedade? Como, por exemplo, testamento, inventário, parceria rural?
- 4) Você incentiva seu filho a permanecer na propriedade e continuar a produção? Sim? De que forma? Não? Por que?
- 5) Os órgãos públicos e/ou as empresas ligadas ao agronegócio no município possuem programas para incentivar a sucessão nas propriedades rurais?
- 6) Em sua opinião, qual o melhor momento para transferir a gestão da propriedade para um sucessor?

## **APÊNDICE B – Roteiro de questões aplicado aos sucessores**

### Perfil e características sociais:

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Você já teve um emprego fora da propriedade?
- 5) Você recebe alguma remuneração pré-estabelecida?
- 6) Você pratica alguma atividade de lazer? Sim? Qual? Não? Por que?

### Tomada de decisão na propriedade e sucessão familiar:

- 1) Para você, de que forma a sociedade vê o produtor rural?
- 2) O que você pretende fazer futuramente? Você pretende continuar a atividade de leite na propriedade de sua família? Quais os principais fatores motivadores para permanecer na atividade?
- 3) Seu pai te incentiva a continuar a atividade de leite? De que forma?
- 4) Você é consultado pelo seu pai quando um novo investimento é feito na atividade?
- 5) Você está de acordo com os últimos investimentos realizados na propriedade?
- 6) Qual costuma ser a reação dos seus pais quando você sugere alterações na propriedade?
- 7) Caso não queira permanecer na atividade, quais são os principais fatores que influenciam nessa decisão?
- 8) As empresas e/ou órgãos públicos ligados ao agronegócio no município incentivam a sucessão das propriedades rurais?
- 9) Você já foi beneficiado por alguma política pública municipal, estadual ou federal ao buscar formas de desenvolver a atividade de leite?
- 10) Na sua opinião, qual o futuro da profissão?



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09